



Sisäisen viestinnän suunnittelu yrityskulttuurin näkökulmasta

Case: Yritys X

Simola, Heiju

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Sisäisen viestinnän suunnittelu yrityskulttuurin näkökulmasta
Case: Yritys X

Heiju Simola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Heiju Simola

Sisäisen viestinnän suunnittelu yrityskulttuurin näkökulmasta
Case: Yritys X

Vuosi	2013	Sivumäärä	64
-------	------	-----------	----

Sisäinen viestintä jää usein kasvavan liiketoiminnan ja kiireisen työrytmin keskellä vähälle huomiolle. Yrityksiä johdetaan voitto- ja kasvusuuntautuneesti, jolloin organisaatioiden päivittäistoimintojen toimivuudesta huolehtiminen jää usein kunnianhimoisten tavoitteiden varjoon. Useissa organisaatioissa ymmärretään suunnitelmallisen sisäisen viestinnän tärkeys vasta, kun työilmapiiriin huomataan tulehtuneen. Erityisen tärkeää on panostaa sisäisen viestinnän toimivuuteen organisaatiorakenteen muuttuessa. Kun työntekijät huomioidaan ja pidetään ajan tasalla muutostilanteissa, ei organisaatiossa synny muutosvastarintaa ja henkilöstö osaa sopeutua muutokseen ja uusiin toimintatapoihin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella sisäisen viestinnän pohja, toimeksiantajayrityksen yrityskulttuurin tueksi. Toimeksiantajana toimii yritysyhdistymisprosessia läpikäyvä keskisuuri kiinteistöhuoltoalan yritys, josta käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä Yritys X. Opinnäytetyön kiinnostuksen kohteena olivat viestinnän prosessit, joiden avulla yrityksen sisäistä viestintää on jatkossa helpompi johtaa, sekä keinot, joilla henkilöstö saadaan motivoitumaan ja panostamaan laadukkaaseen työntekoon myös yhdistymisprosessin jälkeen.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle toimeksiantajayrityksen nykyisen viestinnän ja yrityskulttuurin kartoittamisesta. Lisäksi haluttiin selvyys vallitsevasta liiketoimintastrategiasta sekä yrityksen arvoista ja tavoitteista. Yritys X:n viestinnän nykytilaa kartoitettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, joissa selvitettiin johtoportaan ja esimiesten tyytyväisyys nykyiseen viestintään ja yrityskulttuuriin. Saatujen vastausten perusteella voitiin todeta sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen viestinnän olevan heikkoa ja suunnittelematonta. Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin lisäksi apuna yritykseltä saatuja raportteja ja viestinnän teoreettista viitekehystä.

Haastattelujen, johdon tavoitteiden ja teoreettisen viitekehysten pohjalta suunniteltiin opinnäytetyön lopputuloksena toimeksiantajalle ehdotus yrityksen viestintästrategiaksi ja -suunnitelmaksi. Toimeksiantajayritys voi jatkossa käyttää suunnitelmapohjaa laatlessaan yritykselle viestinnän pelisäännöt ja ohjeet päivittäisviestinnälle. Lisäksi yritysjohto sai opinnäytetyön lopputuloksena paremman kokonaiskuvan organisaation toimivuudesta ja kehitystarpeista. Yritys X tulee tulevaisuudessa panostamaan enemmän toimivan sisäisen viestinnän luomiseen.

Avainsanat: Viestintästrategia, viestintäsuunnitelma, yrityskulttuuri, johdon näkökulma, sisäinen viestintä

Heiju Simola

Planning of the internal communication from the perspective of the company's business culture

Case: Company X

Year 2013

Pages

64

Internal communication often receives little attention in the middle of a busy working rhythm and volition for a thriven and growing business. The companies are often managed in a profit and growth-oriented way and the everyday functions, such as communication, receive decreased attention. In several organisations the importance of well-planned internal communication is understood only when the work atmosphere has become bad. It is especially important to invest in the functionality of internal communication when the organisation structure changes. When attention is paid to keep the employees up to date throughout the change, resistance will not be created in the organisation and the staff can easier adapt itself to the change and to the new modes of operation.

The objective of this thesis was to design a base for internal communication that will support the business culture of the principal company. The principal company, Company X, is a medium-sized company working in the field of real estate maintenance and going through a merging process. The subject of interest in this thesis was to create communication processes that enable easier management of internal communication in the future and tools with which the employees can feel increased motivation and desire to invest in high-quality working also after the merging process.

The thesis process started with surveying the principal company's present communication and business culture. Furthermore, the purpose was to clarify the dominating business strategy and the company's values and goals. The present state of communication of Company X was surveyed with the help of semi-structured theme interviews in which the management's and the superiors' satisfaction with the present communication and business culture was charted. On the basis of the received answers it can be stated that the company's internal and external communication was weak and unplanned. Additionally, reports that were received from the company and the theoretical frame of reference were used as a help in the execution of the thesis.

Based on the interviews, the objectives of the management and the theoretical frame of reference a communication plan proposal was designed as a final result of the thesis. The principal company can in the future use the plan as a foundation when drawing up the instructions and rules for their company's daily communication. Furthermore, the management got a better general view of the functionality of the organization and its needs for development. In the future, Company X will invest more in the functionality of its internal communication.

Keywords: Communication strategy, communication plan, business culture, management's point of view, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tavoitteet ja kehittämisiongelma	8
3	Case-yritys.....	9
3.1	Yritys A.....	9
3.2	Yritys B.....	10
3.3	Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X.....	10
4	Viestinnän ja yrityskulttuurin teoreettinen viitekehys.....	12
4.1	Yritysviestinnän merkitys	13
4.2	Viestintästrategia ja -suunnitelma	14
4.3	Sisäinen viestintä.....	16
4.3.1	Keinot ja kanavat.....	16
4.3.2	Vastuut ja resurssit	18
4.3.3	Arviointi ja seuranta	19
4.4	Kriisiviestintä	20
4.5	Viestinnän ja yrityskulttuurin yhdistäminen.....	22
4.5.1	Kulttuuri ja organisaatiomuutos	22
4.5.2	Kulttuuristrategia	23
4.5.3	Yrityskulttuuri.....	23
5	Kehittämishanke	26
5.1	Menetelmän kuvaus.....	26
5.2	Haastateltavien valinta	27
5.3	Haastattelujen suorittaminen.....	27
5.4	Haastattelutulokset.....	29
5.4.1	Yritys ja organisaatiomuutos	29
5.4.2	Henkilöstö	31
5.4.3	Työhyvinvointi ja koulutus.....	32
5.4.4	Johtaminen	33
5.4.5	Organisaatiossa viestiminen	35
6	Kehittämishankkeen luotettavuus.....	37
7	Haastattelujen analysointi	37
8	Kehittämishankkeen tuotos: Viestintästrategia ja -suunnitelma	40
8.1	Viestintästrategia	40
8.2	Viestintäsuunnitelma	41
9	Toimeksiantajan arviointi ja johtopäätökset	42
10	Opinnäytetyön yhteenveto ja itsearviointi	43
	Lähteet	46
	Kuviot.	48

Liitteet	49
Liite 1: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma	49
Liite 2: Haastattelukysymykset	63

1 Johdanto

Yritysten on jatkuvasti tehostettava kaikkia toimintojaan, myös viestintää, jonka tärkeys kasvaa kokoajan. Nykypäivän organisaatioissa tietoa on olemassa erittäin paljon ja sähköiset kanavat ja viestintävälineet mahdollistavat nopean viestinvälityksen ja viestin oikean kohdentamisen. (Korhonen & Rajala 2011, 11 & 15.) Haasteena yrityksillä on kuitenkin löytää sopivat kanavat ja oikea tapa toimia juuri omalle yritykselle. Korhosen ja Rajalan (2011, 15) mielestä yritys onnistuu sitä paremmin viestinnässä, mitä laajemmaksi käsitteeksi viestintä organisaatiossa koetaan. Mitä useampi osaa omaksua viestinnän osaksi omia vastuitaan ja rooliaan, sitä paremmin yritys onnistuu kokonaisuutena päämäärissään. Viestintä on hektinen ala, johon tämä opinnäytetyö yrittää luoda case-yrityksen johdolle helppolukuiset raamit.

Opinnäytetyön kehittämishankkeena oli auttaa yritysjohtoa hahmottamaan ja määrittämään yrityksen sisäiselle viestinnälle perussäännöt, joita organisaation tulisi noudattaa kaikessa viestinnässään. Opinnäytetyön avulla oli tarkoitus löytää Yritys X:n menestymistä tukevia keinoja viestinnän osa-alueelta ja pohtia muutamia asioita, joita yritysjohton tulisi huomioida onnistuneen viestintäkulttuurin luomiseksi. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi konkreettinen ehdotus yrityksen viestintästrategiaksi ja -suunnitelmaksi. Case-yritys on syntynyt kahden kiinteistöhuoltoalalla toimivan yrityksen yhdistymisestä. Koska molemmissa alkuperäisissä yrityksissä on ollut olemassa toisistaan eriäviä käytänteitä ja työtapoja, mietitään Yritys X:n viestintää yrityskulttuurien yhdistymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, johon analysoitava materiaali kerättiin case-yrityksen johdolle ja esimiehille suoritettujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui neljä Yritys X:n palveluksessa toimivaa esimiestä sekä yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelukysymykset olivat tarkkaan mietityt, jotta vastausten avulla saataisiin mahdollisimman tarkka kuvaus sekä Yritys X:n viestinnällisestä että yleisestä nykytilasta. Lisäksi opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin apuna viestinnän ja yrityskulttuurin teoreettista viitekehystä sekä yritykseltä saatuja raportteja, kuten liiketoimintastrategiaa ja organisaatiokaaviota.

Kehittämishanke tulee Yritys X:lle erittäin sopivaan aikaan, sillä toimeksiantajayrityksessä on jo pidempään vallinnut osittainen epäjärjestys useammalla liiketoiminnan osa-alueella. On siis tärkeää, että asioita ryhdytään osio ja tavoite kerrallaan järjestelemään toimiviksi. Epäjärjestyksen vallitessa vielä pitkään rupeaa yrityksen tuottavuus laskemaan ja työntekijöiden hyvinvointi heikkenemään.

2 Tavoitteet ja kehittämisongelma

Opinnäytetyön aikana perehdytään kahteen yritykseen sekä niiden yrityskulttuureihin ja tulevaisuudennäkymiin, painottaen viestintää ja siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tavoitteena on laatia konkreettisia viestinnällisiä ehdotuksia sisäisen viestinnän työkaluiksi ja herättää yritysjohdossa tarve työ- ja organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle ja viestintästrategian jalkauttamisen tärkeydelle. Koska opinnäytetyön lopputuloksesta halutaan mahdollisimman yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, kootaan ehdotukset, keinot ja työkalut opinnäytetyön loppuun erilliseksi "Viestintästrategia ja -suunnitelma"-liitteeksi.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiotuntemus pohjautuu yritykseltä saatuihin liiketoimintaa koskeviin raportteihin sekä teemahaastatteluiden avulla saatuun johdon näkemykseen omasta yritysviestinnästä ja yrityskulttuurista. Näin ollen opinnäytetyön johtopäätökset ja operatiivinen viestintäehdotelma tehdään painottaen yritysjohton näkemystä viestinnällisistä tavoitteista. Kehittämishankkeen ja haastattelujen ulkopuolelle on siis rajattu toimihenkilöt ja operatiivinen työntekijäporras.

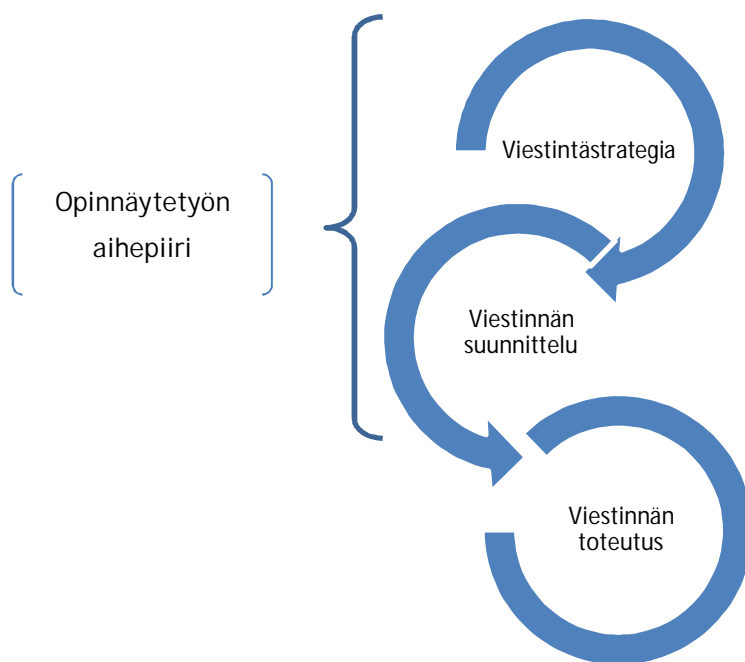
Kehittämishanketta tarkentavat kysymykset on jaettu kahteen osaan: yhteen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen.

Varsinaisessa kehittämiskysymyksessä mietitään

- millaiset toimintatavat yrityksessä tällä hetkellä vallitsevat ja millainen ehdotelma niistä kehitetään Yritys X:n tulevaisuuden sisäisen viestinnän suunnittelulle?

Täsmentävillä kehittämiskysymyksillä pyritään saamaan selville

- millä viestinnällisillä keinoilla yrityksestä saadaan yhtenäinen ja toimiva?
- miten yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa viestinnän suunnitteluun?



Kuvio 1: Opinnäytetyön aihepiirin rajaus

3 Case-yritys

3.1 Yritys A

Yritys A on 1980-luvulla perustettu espoolainen kiinteistöhuollon perheyriys. Yritys tarjoaa yhdessä sidosryhmiensä kanssa kattavasti kiinteistöhuollon palveluita yli 50 kiinteistöhuollon ammattilaisen toteuttamana. Yrityksen asiakkaina ovat pääsääntöisesti asuintalot ja pihat. Yritys A uskoo ennaltaehkäisevään kiinteistönhoitoon ja valvoo säännöllisesti työnsä laatua ja panostaa jatkuvasti osaamisen kehittämiseen. Yrityksen pääsääntönä on tehdä työt niin hyvin, että uudet asiakkaat löytävät yritykseen laadukkaan työjäljen perusteella. Yritys hoitaa kaikki kiinteistöhuollon palvelut pihan siivouksesta vaativimpiin erikoistoihin. (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013.)

Yritys A:n alkutaipaleella kehitys oli nopeaa mm. alalle verrattain aikaisen teknologian käyttöönoton ansiosta. Kehityksen hidastuessa yrittäjä toivoi itselleen lisää haasteita ja päätti ruveta kartoittamaan laajentumismahdollisuuksia. Yrittäjä on pitänyt pienen yrityksen vahvuutena sitä, että päätösten teko on ollut yksinkertaisempaa ja nopeampaa kuin suurissa organisaatioissa, ja tästä haluttaisiin pitää kiinni myös yritysoston jälkeen. (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013.)

3.2 Yritys B

Yritys B Oy:n erikoisalana on ollut tuottaa liikekiinteistöihin, toimistoihin ja kauppakeskuksiin suunnattuja palveluja sekä tarvikkeita, jotka ylläpitävät kiinteistöjen kuntoa ja arvoa sekä parantavat työympäristöjen viihtyisyyttä. Yritys B:n palvelut ovat Yritys A:sta poikkeavasti kohdennettu yritysasiakkaille. (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013.)

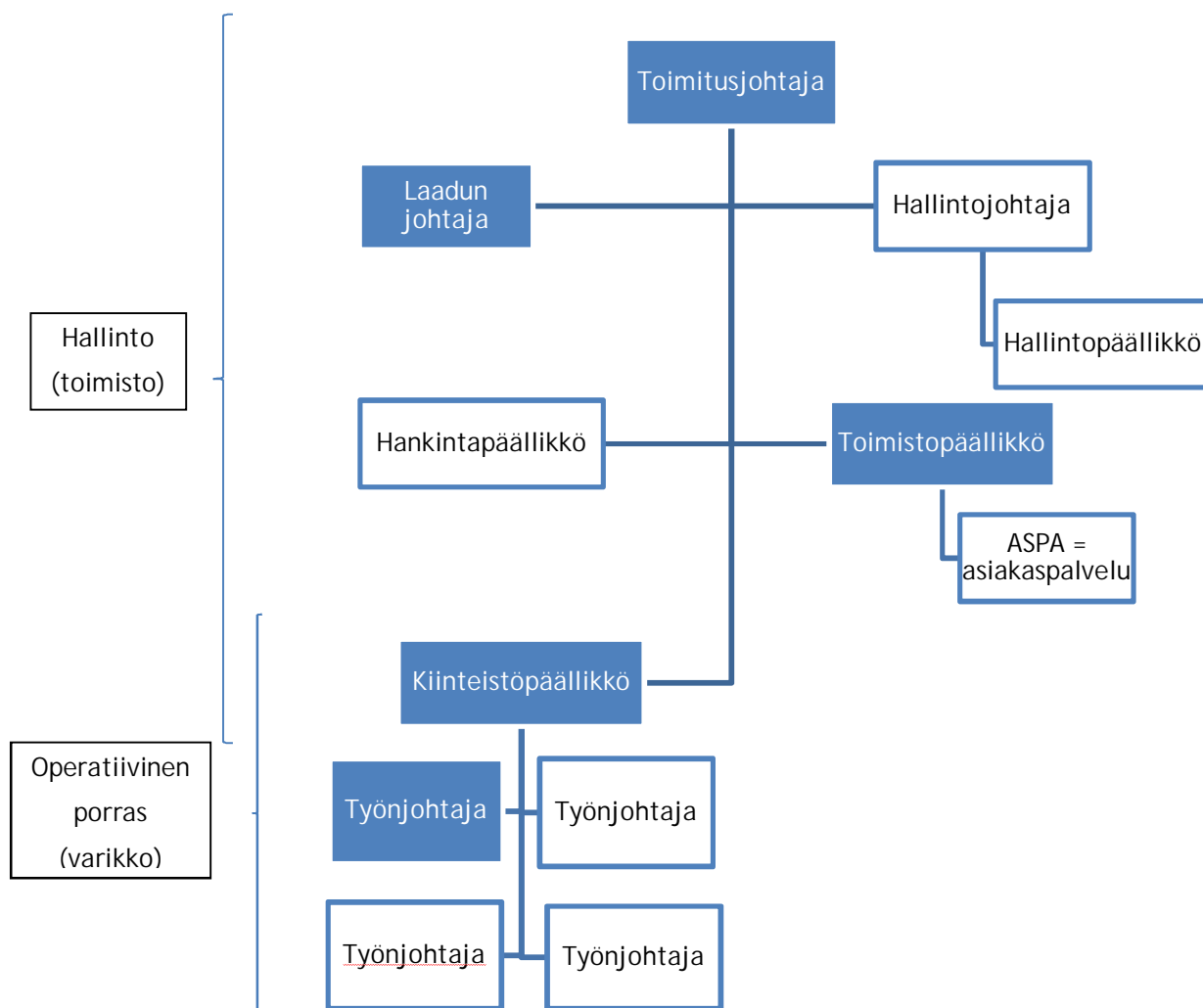
3.3 Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X

Yritys A:n perustaja osti Yritys B:n vuonna 2010, koska halusi kasvun lisäksi laajentaa liiketoimintaa yritysikiinteistöjen puolelle. Yritys B:n ostopäätökseen vaikutti myös Yritys A:n perustaja tahto saada liiketoiminnalle lisähaasteita (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013).

Vuonna 2012 yritykset muuttivat samaan toimitilaan mutta rekisteröityä yhdistymistä ei ole vielä tapahtunut, koska verottaja ei ole antanut ennakkopäätöstä mahdollisista veroseuraamuksista. Uusi yritys on kuitenkin suullisesti informoinut tärkeimpiä ja suurimpia asiakkaitaan yhdistymisestä. Vaikkei yhdistymiskuvio ole vielä ihan selvä, ei yrityksen liiketoiminta ole onneksi kärsinyt muutoksen aikana suurempia kolhuja, vaan liiketoiminta ja tuotavuus kasvavat nopeasti ja kannattavuus paranee koko ajan. (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013.)

Yrityssoston myötä päätettiin yritykseen palkata uusi toimitusjohtaja, omistajan siirtyessä laadunvalvontatehtäviin. Yritys X:n toimitusjohtajaksi palkattiin usean yrityssoston läpivienyt, kiinteistöhuoltoalan ja esimiesosaamisen ammattilainen. Yrityssoston ja uuden toimitusjohtajan myötä on tarkoitus organisoida kaikki henkilöstön työtehtävät uusiksi, jotta työnteosta saadaan entistä tuottavampaa ja työtehtävien päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin. (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013.)

Syksyn 2013 aikana on organisaatiosta muokkautunut alla olevan kuvion näköinen (Yritys X:n esimiesten haastattelut, 2013). Henkilöstön ja sidosryhmien on kuvion avulla helppo hahmottaa työntekijöiden työtehtävät ja esimiesuhteet, sekä henkilöiden työpisteet. Yritystoiminta voidaan suurpiirteisesti jakaa kahteen eri ryhmään, toimistolla työskentelevään hallintoon ja varikolla työskentelevään operatiiviseen portaaseen. Kuvioon siniselle pohjalle merkityt työntekijät osallistuivat opinnäytetyön kehittämishankkeeseen, eli haastattelututkimukseen.

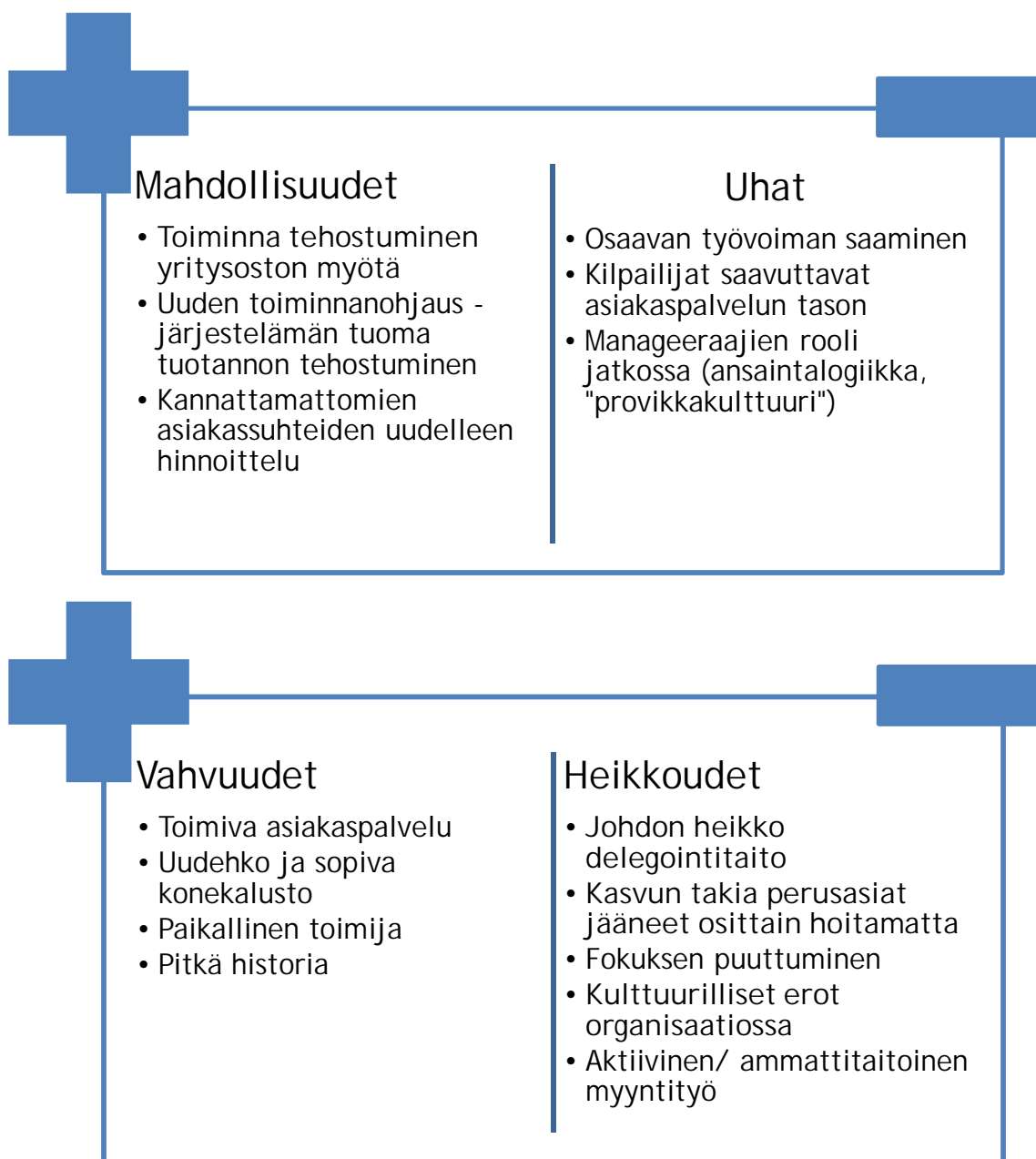


Kuvio 2: Yritys X:n organisaatiokaavio (Yritys X:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys X toivoi opinnäytetyön kehittämishankkeen lähtökohdan olevan yrityksen vuosien 2013-2016 liiketoimintastrategian painopisteet:

- Asiakkuuksien suunnitelmallisempi hallinnoiminen
- Henkilöstön uudelleen organisointi ja toimivampi johtaminen
- Palvelun ja laadun parantaminen

Viestinnän operatiivista suunnittelua tukemaan annettiin myös uuden toimitusjohtajan tekemä SWOT-kaavio yrityksen kokonaisvaltaisesta liiketoiminnasta. Kaaviossa on lihavoituna ne viestintään liittyvät kohdat, jotka kaipaavat erityishuomiota viestintäsuunnitelmaa tehtäessä.



Kuvio 3: Yritys X:n SWOT-analyysi (Yritys X:n toimitusjohtaja, 2013)

4 Viestinnän ja yrityskulttuurin teoreettinen viitekehys

Lähtökohtaisesti suurin osa organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta on kommunikaatiota eli viestintää. Johtaminen ja tiimityö perustuvat avoimeen ja toimivaan kommunikointiin. Nopea reagointi asiakastiedusteluun ja työntekijän käyttäytyminen ovat molemmat kommunikointia. Viestintää suunniteltaessa kannattaa miettiä muutamia peruskysymyksiä: saavatko kaikki työntekijät yhtä hyvin tietoa ja mitä kaikkea kerrotaan, mitä jätetään kertomatta?

Viestintä, sanan nykyaikaisessa merkityksessä, on käsitteenä kovin tuore. Kun viestinnällä aikaisemmin tarkoitettiin lähinnä joukkoviestintää, on käsite viimeisen neljänkymmen vuoden aikana muotoutunut käsittämään ihmisten kokonaisvaltaista toimintaa, aina kehonliikkeistä mediatiedotteiden välittämiseen. Tieteenalana ja oppiaineena viestintä on, osittain käsitteen tuoreuden takia, jatkuvassa murroksessa. Viestintä tulee kuitenkin jatkossakin käsittämään erilaisia tapoja vaikuttaa ympäristöön. (Puro 2004, 7.)

Yritysviestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää, kun taas ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan mm. sidosryhmille ja asiakkaille tapahtuvaa tiedottamista. ()Aina ei kuitenkaan kannata erottaa viestintää ulkoiseen ja sisäiseen, vaan ajatella sitä yhtenä suurena kokonaisuutena.

Kiinteistöhuollon alalla yhtenä suurimmista ongelmista on työntekijöiden sitouttaminen yritykseen ja sen arvoihin. Toimistohenkilökunnan ollessa sitoutunut ja motivoitunut työhön, voidaan sen sijaan varikon työntekijöiden suusta kuulla usein ”minä en tiedä mitään, koska olen täällä vain töissä”. Tähänkin ongelmaan yritetään löytää opinnäytetyön lopputuloksena ratkaisua.

4.1 Yritysviestinnän merkitys

Parhaimmillaan viestintä tukee yrityksen liiketoimintaa ja auttaa organisaatiota vahvistamaan yrityskuvaa, vaalimaan suhteita sidosryhmiin, ohjaamaan yritystä sen haasteiden ja kriisien läpi sekä parantamaan liiketoiminnan uskottavuutta. Organisaatiot jotka ymmärtävät viestinnän strategisen merkityksen ja osaavat hyödyntää sitä toiminnassaan, menestyvät usein parhaiten (Korhonen & Rajala 2011, 33.)

Vaikka viestinnän arvostus on kasvussa, on sisäinen viestintä jäänyt ulkoisen viestinnän arvostuksen varjoon (Korhonen & Rajala 2011, 34). Käytännössä hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä pyritään siihen että, omalle henkilökunnalle kerrotaan työpaikan oleellisista asioista ensin tai vähintään samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Työilmapiiri vahingoittuu helposti, jos työntekijät kuulevat organisaatiota koskevista uudistuksista vasta joukkotiedotusvälineistä tai johdolta, kun muutosprosessi on jo käynnistetty. (Kauhanen 2009, 174.)

Sisäisen viestinnän ei tarvitse olla tylsää, massaviestien lähettelyä henkilöstölle, vaan kun siihen panostetaan hieman enemmän, saadaan sillä sitoutettua henkilöstöä ja rakennettua yhtenäistä kuvaa myös organisaatiosta ulospäin.

Sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työyhteisön toiminnan tehokkuuteen. Lisäksi sisäiseen viestintään liittyy lakisääteisiä velvoitteita, kuten yhteistoimintalaki, jotka esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tulee tuntea. (Kauhanen 2009, 175 & 180.)

Erämetsän (2003, 65) mukaan viestinnän merkitys yrityksessä on valtava. Toimiva kommunikatio

- poistaa virheitä ja päällekkäisyyksiä
- lisää ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toiminnasta
- hälventää epävarmuutta ja turvattomuutta
- mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja tehokkuuden
- luo yhteenkuuluvuuden tunnetta
- parantaa luottamusta ihmisten väillä ja työnantajaa kohtaan
- mahdollistaa asioihin ajoissa reagoimisen
- opettaa, kehittää ja harjoittaa paremmaksi
- sekä tekee kasvun ja kehityksen mahdolliseksi.

Viestinnän tarve ja sisältö ovat erilaiset erityyppisissä työyhteisöissä, mutta erityisesti palveluyrityksissä voidaan huomata kuinka toimiva viestintä on menestyksekkään liiketoiminnan elinehto ja johtamisen työkalu (Kauhanen 2009, 174).

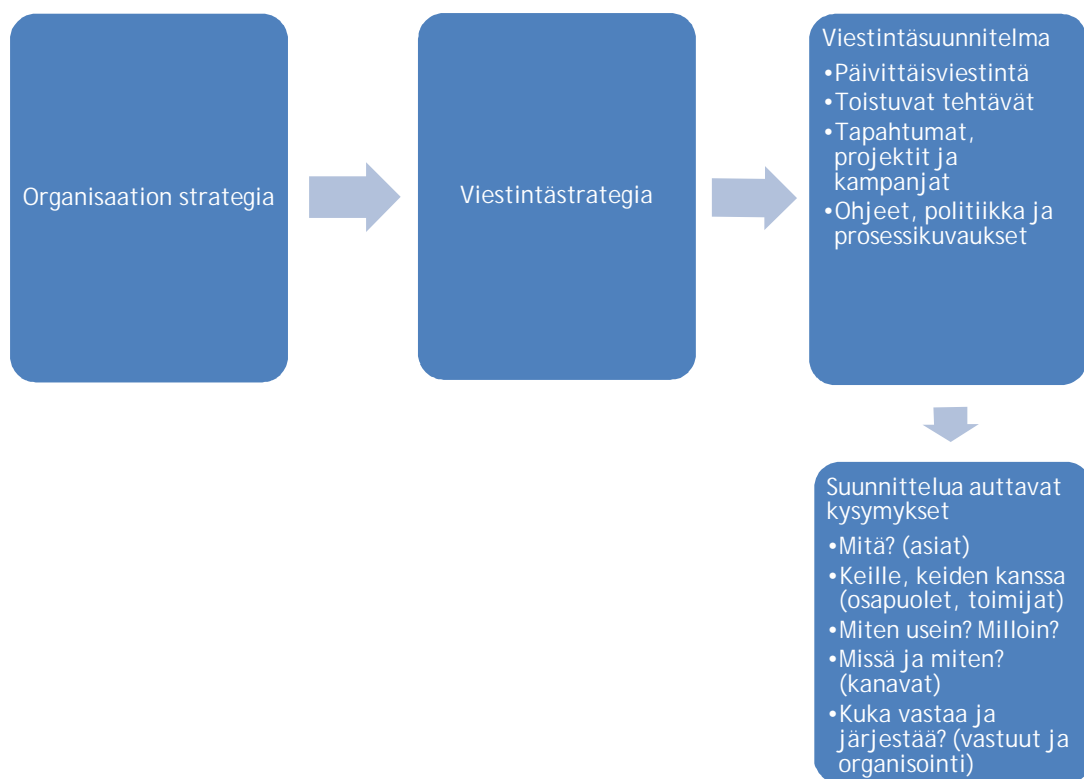
4.2 Viestintästrategia ja -suunnitelma

”Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana.” (Juholin 2009, 69.)

Kirjallisen viestintästrategian avulla määritellään yritykselle viestinnälliset tavoitteet. Seppo Määtän (2000, 17) mukaan on yrityksen viestintästrategia laadittava yrityksessä yhteisesti, koko henkilöstöä kuunnellen. Tavoiteasetannan pohjaksi täytyy yrityksessä suorittaa nykytila-analyysi. Kartoituksen keskeiset kysymykset liittyvät mm. tiedottamisen toimivuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan ja yrityskulttuuriin, eli millaisena eri sidosryhmät ja työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen sekä saavatko he mielestään tarpeeksi tietoa ja interaktiomahdollisuuksia. (Juholin 2001, 80-81.) Tässä kehittämishankkeessa päädyttiin käyttämään Yritys X:n johdon ja esimiestien haastatteluja nykytila-analyysin pohjana.

Viestintästrategiasta johdetaan viestintäsuunnitelma tai viestinnän vuosisuunnitelma, jossa on mietitty viestinnän operatiivista toteuttamista. Hyvin tehdystä vuosisuunnitelmasta tulisi löytyä ainakin: tavoitteet, keinot, aikataulut, toteuttajat ja kustannukset. (Siukosaari 2002, 23.)

Viestintäsuunnitelma on siis lyhyemmän aikavälin hahmotelma josta tulee löytyä ohjeet yrityksen viestinnän käytännön toimiin. Viestintästrategian ja -suunnitelman ero on yksinkertaisesti ilmaistuna se, että strategia on pitkän aikavälin luonnos, kun taas suunnitelma on arkipäivän käytäntöihin suoraan vaikuttava ohjenuora.



Kuvio 4: Viestintäsuunnittelun viitekehys (Juholin 2013b, 143)

Kun yrityksen ja henkilöstön arvot kohtaavat saadaan viestinnän suunnittelulle hyvä pohja. Arvot ovat hyvin merkittävä tekijä pitkäjänteisessä yritystoiminnassa ja näin ollen arvot eivät saa olla muodon vuoksi keksittyjä, vaan vallitsevaa yrityskulttuuria tukevia. (Erämetsä 2003, 57.)

4.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä ei enää 2000-luvulla käsitä pelkästään muistioiden jakamista ja ilmoitustauluilla viestimistä, vaan nykyään viestinnällä on tarkoitus rakentaa yrityskulttuuria ja luoda mahdollisuuksia ajaa organisaatiollisia muutoksia. Koko henkilöstön osallistuttaminen organisaatiomuutoksia koskeviin keskusteluihin luo yritykseen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Sisäisen viestinnän tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden uskoa siihen, että he lukeutuvat yrityksen tärkeimpiin voimavaroihin. (Argenti 2009, 183-186.)

Työntekijät ovat tänä päivänä hyvin koulutettuja ja heillä on entistä suuremmat tavoitteet työurilleen, joka tekee heistä entistä kiinnostuneempia työnantajayritysten toiminnasta. Nykyajan työympäristö on myös aikaisempaa vaativampi, kun työntekijöiltä odotetaan yhä efektiivisempää työntekoa, työmäärien kasvaessa ja henkilökunnan vähentyessä. Työtehtävien ulkoistaminen ja siirtäminen ulkomaille on lisännyt työntekijöiden pelkoa työpaikan menettämisestä, joka vastaisuudessaan kasvattaa epäluottamusta työntekijöiden ja yritysjohdon välille. Tämän takia työntekijät arvioivat yhä kriittisemmin yrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta ja etenkin sitä, mitä johto henkilöstölle kertoo ja kuinka työntekijät sitoutetaan yrityksen tavoitteisiin ja linjauksiin. (Argenti 2009, 183-184.)

Sisäisen viestinnän tulee toimia läheisessä yhteistyössä ulkoisen viestinnän, yritysjohdon ja henkilöstöhallinnan kanssa. Näin pidetään mm. huoli siitä, että henkilöstö on etukäteen tietoinen mediassa tiedotetuista, yritystä koskevista, asioista. (Argenti 2009, 188).

Sisäiseen viestintään kuuluu mm. yrityksen taloudellisesta tilanteesta, strategiasta, arvoista ja muutoksista viestiminen henkilökunnalle, mutta yksinkertaisimmillaan sisäinen viestintä voi olla päivittäisiin työtehtäviin liittyvien tietojen viestimistä työntekijöille. Yritykset unohtavat usein laatia toimivan sisäisen viestintästrategian, koska viestintää ei osata nähdä yritykselle tuottoa tuovana liiketoiminnan osa-alueena. Sisäisen viestinnän epäonnistuminen näkyy kuitenkin selvästi työpaikan ilmapiirissä ja organisaation toiminnassa, jotka puolestaan vaikuttavat henkilöstön motivaation ja asenteiden ilmaisun kautta suoraan asiakastyytyväisyyteen. Hyvin tai huonosti hoidettu sisäinen viestintä heijastuu siten suoraan organisaation menestykseen. (Kauhanen 2010, 174.)

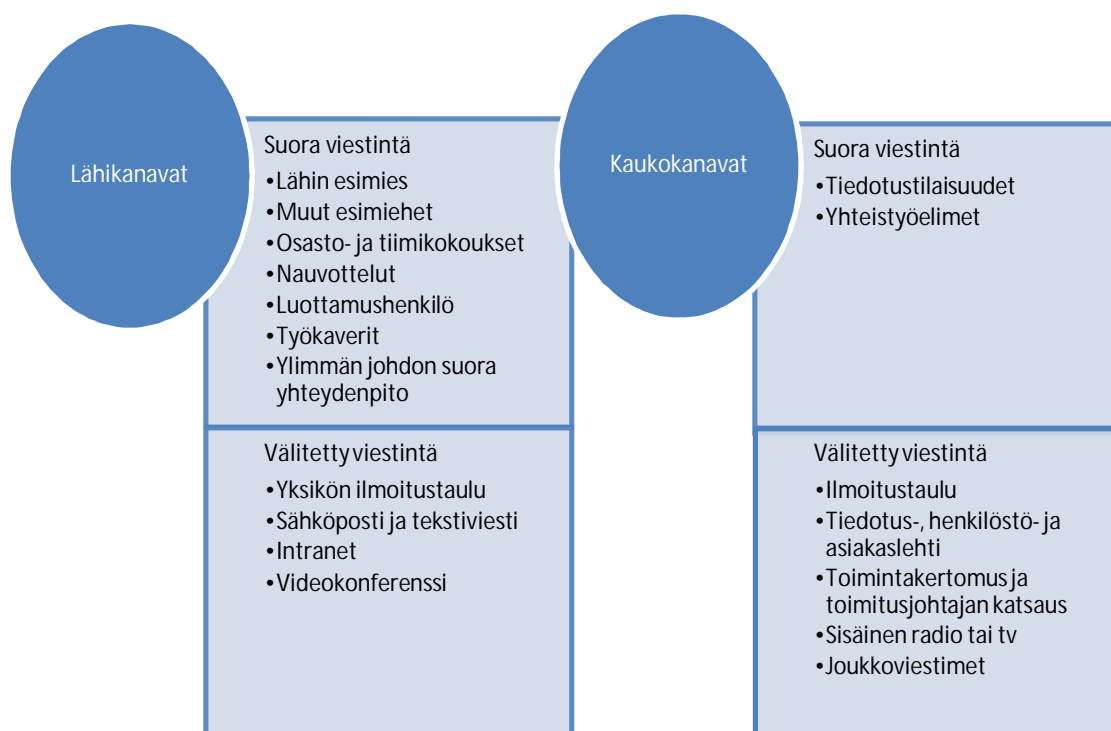
4.3.1 Keinot ja kanavat

Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat muuttuvat jatkuvasti, sillä kehittyvässä ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat yrityksen menestyksen kulmakiviä. Viestinnän kanavat kehittyvät kaikissa yrityksissä omanlaisikseen, mutta tätä kehitystä pitää ohjata ha-

luttuun suuntaan. (Juholin 2001, 123-125.) Nykyisin jokaisella organisaatiolla on sisäisessä viestinnässään käytössään suuri valikoima erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia. Erityisesti sähköiset kanavat, esim. sähköposti ja internet ovat yleistyneet niiden keskuudessa jotka työskentelevät toimistotehtävissä. Kauhasen (2009, 177) mukaan onkin viestintäkanavia valittaessa syytä miettiä muun muassa:

- kohderyhmää (sen suuruutta, koulutustasoa, tavoitettavuutta jne.)
- työpisteiden fyysistä sijaintia (case-yrityksessä toimisto ja varikko erillisissä rakennuksissa)
- perillemenon nopeutta ja varmuutta
- viestin sisällön säilymistä muuttumattomana
- kustannuksia
- mahdollisuutta vuorovaikutukselle ja palautteen antamiselle.

Åberg (2001, 174) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, jolloin eri kanaville muodostuu omat tehtävänsä työntekijöiden etsiessä tietoa. Lähi- ja kaukokanavat voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään, suoraan viestintään ja välitettyyn viestintään. Lähikanaviin lukeutuu kasvotusten tapahtuva esimiesviestintä, työntekijöiden keskinäinen juttelu ja yhteisön sisäinen verkostoituminen sekä palaverit ja kokoukset. Lisäksi ilmoitustaulu, tiedotteet, tekstivietit ja sähköpostit lukeutuvat sisäisen viestinnän lähikanaviin. Lähiviestintä koetaan usein nopeaksi keinoksi saada tietoa työtä koskevista asioista, mutta vapaamuotoisissa keskusteluissa toimiston käytävillä voi usein jäädä tärkeitä asioita mainitsematta. Suullisen lähitiedottamisen heikkoudeksi kehkeytyy myös usein vastaanottajakunnan suppeus, kun tieto jaetaan ainoastaan muutamalle paikalla olijalle. Näin ollen, kun halutaan tiedottaa koko henkilöstöä koskevasta asiasta, täytyy tukeutua sisäisen viestinnän kaukokanaviin. Näitä ovat mm. tiedotustilaisuudet, ylimmän johdon yhteydenpito työntekijöihin ja koko henkilöstölle välitettävät tiedotteet.



Kuvio 5: Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2009, 178)

4.3.2 Vastuut ja resurssit

Nykyajan organisaatioissa sisäisestä viestinnästä eivät enää huolehdi pelkästään johto ja esimiehet vaan vastuu siitä on sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti jokaisella työntekijällä itsellään (Kauhanen 2009, 174 & 179). Koko henkilöstön osallistuttaminen viestinnän kehittämiseen voi mahdollisesti myös pienentää muutosvastarintaa toiminnan toteuttamisvaiheessa. Kun työntekijät ovat saaneet osallistua esim. uuden työtavan suunnitteluun, on heidän tulevaisuudessa helpompaa integroida uusi työtapa päivittäiseen työntekoon.

Vastuun jakaminen ei kuitenkaan aina ole yritysjohton mielestä helppoa, vaan se vaatii työntekijöiden ja yritysjohton välistä vankkaa luottamusta. Alla olevassa siteerauksessa IBM:n johtaja Anne Nahkala ilmaisee näkemyksensä siitä, kuinka johtajat hänen mielestään luottavat liikaa menneisiin kokemuksiinsa ja että yritysjohton tulisi ymmärtää, ettei vastuunjakaminen työyhteisössä ole heiltä pois, vaan pikemminkin liiketoiminnan kannattavuuden kasvattamista.

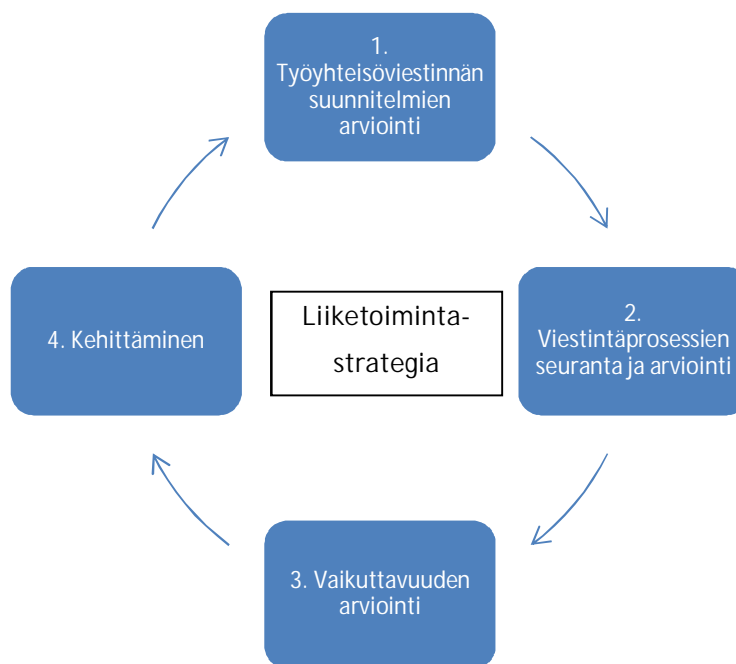
"Muutos mutu-johtamisesta faktapohjaiseen johtamiseen on aiheuttanut suurta vastustusta yritysjohdossa. Päätöksiä tehdään yhä 'kokemukseen ja näkemykseen' nojaten, vaikka kenelläkään ei voi olla kymmenen vuoden kokemusta esimerkiksi kuluttajien mobiilikäyttäytymisestä." (Savaspuro 2013.)

Yrityksen nuorimmille työntekijöille kannattaisi siis antaa mahdollisuus kehittää yrityksen mahdollista sosiaaliseen mediaan suuntautumista ja tietotekniikan yhä parempaa hyödyntämistä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, sillä heillä on luultavasti eniten tietoa ja osaamista käyttäytymisestä tietoteknisessä ja mobiilissa ympäristössä.

4.3.3 Arviointi ja seuranta

Työyhteisössä viestintä on arkityötä; jokapäiväistä keskustelua työkavereiden kanssa ja tehtävien jakoa esimiehiltä alaisille. Viestintäprosessien arviointi ja mittaaminen on itsekriittisyyttä omaa työtä kohtaan mutta laajimmillaan se voi olla jatkuvaa palautteen keräämistä siitä, miten viestinnässä onnistutaan ja miten sitä voi jatkossa kehittää. Yrityksen viestintää suunniteltaessa on tärkeää arvioida onko viestinnän tavoitteet linjassa koko organisaation strategian kanssa. (Juholin 2013a, 29 & 89.) Koska viestinnän arvioiminen vie aikaa ja rahaa, jää se yrityksissä usein taka-alalle, jolloin viestintäkanavien ja keinojen tehokkuudesta ei saada varmuutta. Juholinin (2013a, 15 & 28) mukaan työntekijöiden ja johtajien on kyettävä vastaamaan kysymykseen, miten viestintä eri muodoissaan on auttanut yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. Viestinnän arvioinnilla tuotetaan siis tietoa nykytilasta ja tunnistetaan kehittämiskohteita. Arviointia tehdessä on hyvä peilata tuloksia viestintästrategiaan tai muihin kriteereihin, esimerkiksi rahallisiin.

Viestinnän mittaaminen ja arviointi kannatta kohdistaa siihen, mikä on strategisesti tärkeää yrityksen olemassaololle ja menestykselle. Rajaukset kannattaa miettiä tarkasti, jotta mittaaminen pysyy mielekkäänä ja tuloksia on helppo arvioida. Juholin (2013a, 33) mainitsee, että yritysviestintää arvioitaessa ovat tulokset usein välillisiä. Tulosten avulla ei siis saada suoraa vastausta viestinnän toimivuudesta, vaan tavoitteisiin päästään vasta välillisten tulosten avulla. Näitä mitataan esimerkiksi asiakkuuksien määrinä, myyntinä tai markkinaosuuksina.



Kuvio 6: Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2013a, 86)

Juholinin (2013a, 86) kuvion avulla voidaan työyhteisöviestintää arvioida syklisesti siten, että ensin arvioidaan tavoitteiden ja suunnitelmien sopivuutta yrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen jälkeen tarkastellaan prosessien toimivuutta ja välittömiä vaikutuksia. Lopuksi arvioidaan vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä ja tunnistetaan kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

1. Ovatko tavoitteet oikeat ja suunnitelmat realistiset?
2. Tukevatko viestinnän prosessit koko organisaation strategiaa?
3. Missä määrin työyhteisöviestinnän tavoitteet saavutettiin?
4. Mihin pitää kiinnittää jatkossa huomiota?

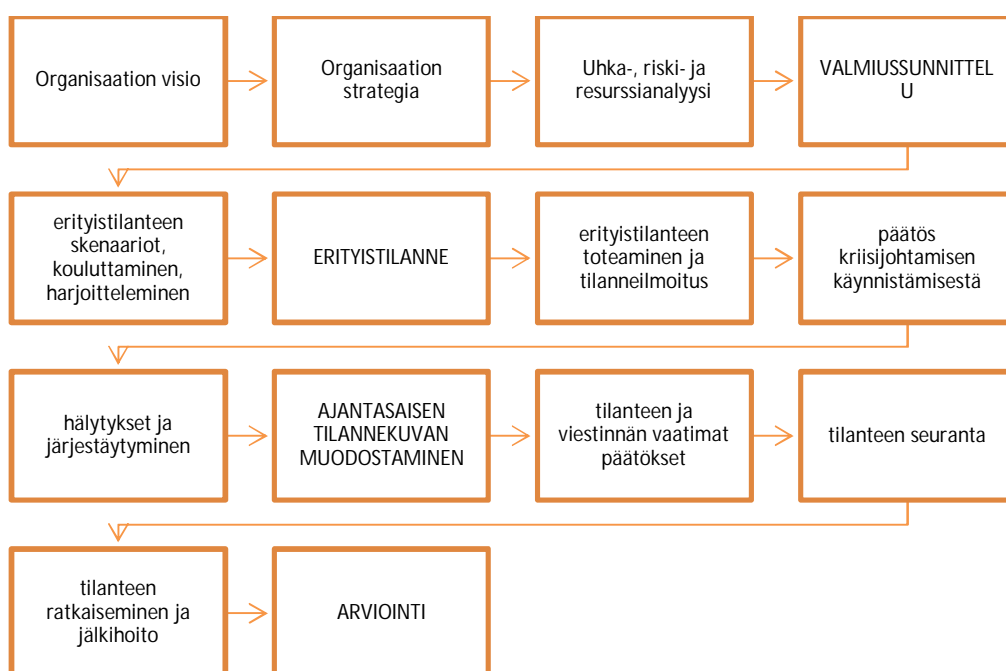
4.4 Kriisiviestintä

Yritykset saattavat joutua ulkopuolelta ilmaantuvien odottamattomien tilanteiden eteen, ja myös organisaation sisällä voi tapahtua yllättäviä ja arvaamattomia tilanteita (Kauhanen 2009, 180). Tällaisia voivat kiinteistöhuoltoalalla olla esimerkiksi perusturvallisuutta uhkaavat onnettomuudet, tulipalot, rikosepäilyt, ympäristötuhot, uhkailu ja tietojärjestelmien häiriöt.

Kriisiviestintäsuunnitelma tehdään jotta yllämainittujen tilanteiden sattuessa pystytään välittämään tietoutta ja vastaamaan sidosryhmien, henkilöstön, asiakkaiden ja median tiedontarpeeseen estäen epäluulojen, huhupuheiden ja lisävahinkojen syntymistä.

Hynysen (2012) mukaan Kriisiviestinnässä valttia ovat nopeus ja rehellisyys. Aikapaine on kriisin tapahtuessa yksi vaikeimmista nujerrettavista asioista. Ensimmäiseksi tulee suorittaa toimintaympäristön analysointi ja sen jälkeen valita kyseisen analyysin avulla oikea strategia kriisin hoitamiseksi.

Yrityksen kriisinhallinta voi toimia vain kun johto ymmärtää mahdollisia riskejä ja johdolta löytyy sekä halua että kiinnostusta varautua kriiseihin ja ennaltaehkäistä niitä. Johdon lisäksi koko organisaation pitää omaksua kriisin hallintaan liittyviä käytäntöjä. Kriisiin liittyy sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tapoja reagoida, ja johdon tulisi osata ennalta varautua kaikkiin näihin tapoihin. Kun kriisistä on päästy yli, pitää koko organisaation yhdessä arvioida että miten kriiseihin valmistautuminen oli onnistunut, eli miten kriisinhallinta toimi itse tapahtumahetkellä. (Hynynen 2012.)



Kuvio 7: Kriisin elämäankaari ja siihen valmistutuminen (Hynynen 2012)

Vasta ajantasaisen tilannekuvan muodostamisen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä etenemisestä. Kun sitten päätöksiä tehdään, pitää ne tiedottaa sekä sisäisesti että ulkoisesti mahdollisimman selkeästi. Tässä on oleellista että kaikki ymmärtävät tilanteen samalla tavalla. Tilannetta pitää myös koko ajan seurata, sillä jos tilanteessa tapahtuu muutoksia pitää johdon tehdä uusia päätöksiä. Kun kriisitilanne on hoidettu ja tilanne ratkaistu, on arvioinnin aika, joka on yksi tärkeimmistä osa-alueista kriisihallinnassa. Jokaisen kriisin aikana oppii uutta, joka on hyvä kerrata ja käydä läpi, niin että seuraavassa kriisissä osataan hoitaa asiat sujuvammin. (Hynynen 2012.)

Niin kriisinhallinnassa kuin normaalitilanteissa on viestintä yksi tärkeimmistä asioista ja vain varautumalla pystyy hallitsemaan kriisejä. Lisäksi tilanteessa pitää aina olla johtaja joka päättää seuraavasta askeleesta ja raportoi aktiivisesti ympäristölle.

Mitroffin (1994) ”Kriisijohtamisen viiden vaiheen malli”:

1. Signaalin huomaaminen ja uusien varoitussignaalien identifiointi
2. Kriisien ennaltaehkäisy sekä tiedettyjen varoitussignaalien systemaattinen analysointi
3. Vahingonhallinta ja kriisin leviämisen estäminen
4. Kriisistä toipuminen
5. Oppiminen

4.5 Viestinnän ja yrityskulttuurin yhdistäminen

Viestintä voidaan nähdä yrityksessä täysin omana toimintonaan mutta sitä kannattaa kuitenkin tarkastella osana yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin tuntemisella on siis merkitystä viestintää suunniteltaessa, koska tehdyillä päätöksillä saattaa olla arvaamattomia ja epämieluisia seurauksia, jos ei ole ymmärrystä organisaatiossa vaikuttavista kulttuurillisista voimista. (Schein 1999, 17). Tässä opinnäytetyössä mietitään sisäisen viestinnän suunnittelua Yritys X:ssä vallitsevaa yrityskulttuuria silmällä pitäen.

4.5.1 Kulttuuri ja organisaatiomuutos

Kun oman kulttuurin kehittäneet organisaatiot yhdistetään, kiinnitetään kulttuurikysymyksiin yleensä yllättävän vähän huomiota. Yrityskulttuuri ei muutu organisaation uudella rakennakaaviolla eikä julistuksella, vaan kulttuuria voi muuttaa ainoastaan koko yrityksessä tapahtuva syvälinen muutos. Hyvänä esimerkkinä yrityskulttuurien yhteensovittamisen tärkeydestä kirjoittaa Jari Saario (2013) kauppalehden kolumnissaan, jossa hän muistuttaa siitä, kuinka Nokian ja Siemensin yhteisyrityksen toiminta osittain kariutui suuryritysten kulttuurillisiin törmäyksiin. Nokia Siemens Networkin lähihistoria osoittaa siis, kuinka kahden yrityskulttuurin yhteensovittaminen voi olla vaikeaa ja epäonnistuessaan johtaa yhteistyön loppumiseen. Yrityskulttuurin muutoksen keskeiset huomioonotettavat seikat ja kulttuurin muutosta joko mahdollistavat tai estävät tekijät ovat:

- Ihmiset – muutoksen vetäjät, vastustajat, viimeistelijät ja muutosvastarintaiset kriitikot
- Syyt – muutoksen tarpeellisuuden arvioiminen
- Arvot – mikä koetaan yrityksessä tärkeäksi
- Kulttuurin ikä – miten juurtuneita nykyiset toimintatavat ovat yrityksessä ja miten henkilökunta pystyy jatkossa käsittelemään uusia toimintamalleja
- Ymmärtäminen – koko henkilöstön ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä

4.5.2 Kulttuuristrategia

Vahva yrityskulttuuri ja sen olemassaolon tiedostaminen on parhaiden työpaikkojen tärkeimpiä menestysentekijöitä. Voitokkaimmissa yrityksissä luodaan yrityskulttuurin avulla kokonaisvaltainen toimintatapa, joka määrittää, miten yritystä johdetaan, asiakkaita palvellaan ja päästään asetettuihin tavoitteisiin. Parhaiten pärjävillä yrityksillä on yhdessä laadittu kulttuuristrategia joka seuraa ja mahdollistaa yrityksessä tapahtuvaa toimintaa. (Siukosaari 2002, 51)

Yrityksen työntekijät ja omistajat haluavat toimia menestyksekkäässä yrityksessä ja asiakkaat haluavat tehdä yhteistyötä menestyvän yrityksen kanssa. Kulttuuristrategian omaavissa yrityksissä työntekijät ja johto luottavat toisiinsa, joten työskentely on nautinnollista ja tuloksellista. Nämä yritykset menestyvät muita paremmin taloudellisesti ja yritysten asiakkaat sekä työntekijät pysyvät uskollisina yritykselle. (Rossi 2013.) Kulttuuristrategia kehittyy yrityksessä ajan myötä, mutta sen jatkuva ”oikeaan” suuntaan kehittäminen on pakollista (Erämetsä 2003, 55). Yritysjohdon ei siis kannata laatia yksityiskohtaista kulttuurillista strategiakarttaa, vaan suunnittelu kannatta aloittaa tavoitteiden laadinnasta, siitä ”millaisen ilmapiirin haluamme yritykseemme muodostuvan seuraavan 3 vuoden sisällä”. Kun tavoitteet on mietitty valmiiksi, edetään kokeilujen kautta keinojen luomiseen.

4.5.3 Yrityskulttuuri

Jotta yrityskulttuurin rakennetta ja syntyä olisi helpompi ymmärtää, kannatta sitä tarkastella kulttuuritasojen avulla. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kulttuuritasoja alan tunnetuimpiin tutkijoihin lukeutuvan Edgar H. Scheinin teorian ja termien avulla. Schein on Harvardin Yliopistossa koulutautunut sosiaalipsykologian tohtori ja organisaatiokulttuurin pioneeri, joka konsultoi nykyään maailman tunnetuimpia yrityksiä kulttuurimuutoksen ja prosessikehityksen aloilla. (John Wiley & Sons Ltd. 2006)

”Kulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana on liika yksinkertaistaminen”. Usein kulttuuri voidaan ilmaista esimerkiksi seuraavanlaisesti: tapa, jolla asioita tehdään täällä, työpaikamme riitit ja rituaalit, yrityksen ilmapiiri, perusarvot jne. Mainitut ilmaisut eivät kuitenkaan edusta kulttuuria sillä tasolla, jolla kulttuurilla on yrityksessä merkitystä. Parempi tapa ajatella kulttuuria on ajatus sen ilmenemisestä useammalla ”tasolla” ja että oleellista olisi ymmärtää ja tulkita kaikkia näitä tasoja. (Schein 1999, 30.)

Schein (1999, 30) jakaa kulttuurin seuraavaan kolmeen tasoon: artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Kulttuurin tasot yltävät siis hyvin näkyvästä hyvin huomiota herättämättömyyteen.

Taso 1 - Artefaktit - Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset

Sana artefakti (lat. *arte* + *factum* 'taidolla tehty') tarkoittaa keinotekoisia luomusta, eli yritysmaailmassa kaikkea pukeutumisesta yrityksen arkkitehtuuriin ja ilmapiiriin. Tämä taso käsittää siis kaiken mitä organisaatiossa vieraillessa kuulee, näkee ja tuntee. Kulttuuria tarkasteltaessa ei kuitenkaan riitä että tuntee yrityksen artefaktit sillä niiden tunteminen varmistaa ainoastaan sen huomion, että ihmisillä on tietyt tavat näyttäytyä ulospäin ja olla tekemisissä toistensa kanssa. Mutta artefaktit eivät oikeastaan vielä kerro siitä, että miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla ja mitä se kaikki merkitsee. Toisin sanoen, tällä tasolla yrityskulttuuri on hyvin selkeä mutta valitettavasti pelkällä ympäriinsä liikuskelemisella ja havainnoimisella ei voi tulkita, mitä tapahtuu. Seuraavalle kulttuurin tasolle johtaakin työntekijöiden kanssa keskustelu ja kysymysten asettelu, eli henkilöstön ilmaistut arvot. (Schein 1999, 31)

Taso 2 - Ilmaistut arvot

Uuteen yritykseen siirryttäessä ei artefakteista ja käyttäytymismalleista saamien kokemusten perusteella saa valitettavasti tarpeeksi syvää kuvaa yrityksen kulttuurista, joten on löydettävä yrityksen kulttuurin jo tuntevia henkilöitä ja kyseltävä heiltä kysymyksiä, erityisesti niistä artefakteista, jotka ihmetyttävät (Schein 1999, 32).

Ensimmäiset asiat, jotka ulkopuoliselle kerrotaan, ovat niitä, joita Schein (1999, 32) nimittää organisaation 'ilmaistuiksi arvoiksi'. Nämä voivat olla mm. yrityksen asiakaslähtöisyys ja yrityksen usko yhteistyöhön sekä yrityksen visio, arvot ja periaatteet. Tässä kohdassa on kuitenkin mielenkiintoista huomata, että vaikka kahden yrityksen artefaktit voivat olla täysin toistensa vastakohtat voi yrityksillä silti olla paradoksaalisesti lähes identtiset 'ilmaistut arvot'. Esimerkiksi yrityksessä Y voidaan istua omissa työhuoneissa jakkupuvut päällä ja keskustella työkavereiden kanssa pelkästään työasioista, kun taas yrityksessä Q ei ole huoneita lainkaan ja ihmiset sekä pukeutuvat että puhuvat rennosti, mutta silti molemmissa yrityksissä on samat ilmaistut perusarvot; rehellisyys, läpinäkyvyys ja tuotelaatu.

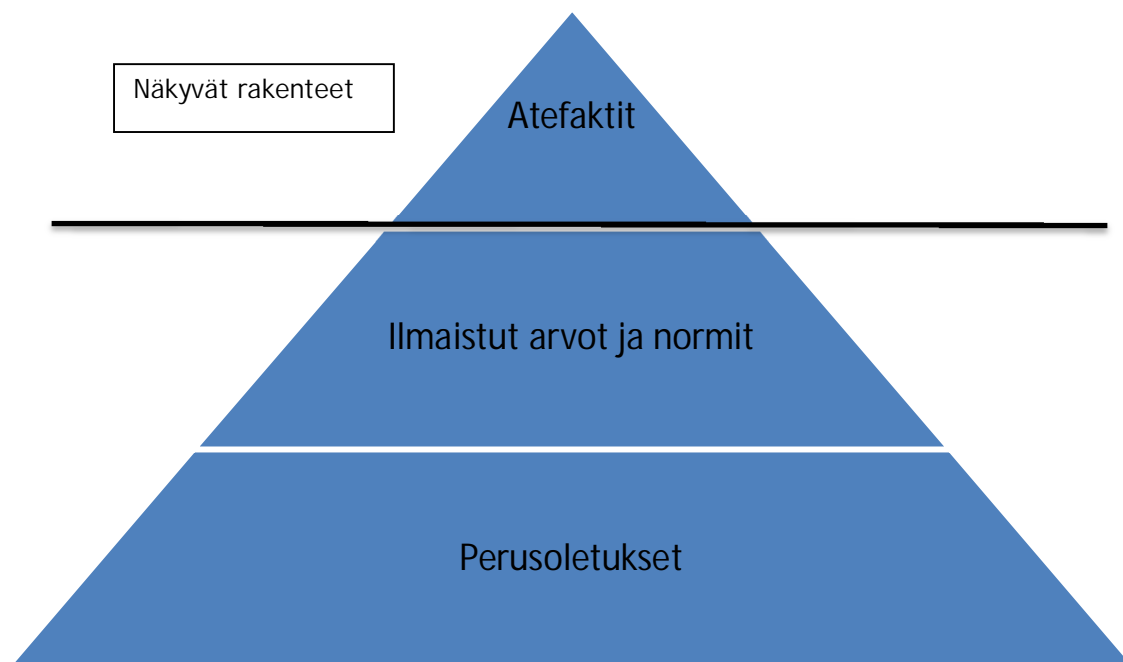
Mitä pidempään yrityksissä liikuskelee ja kyselee, sitä enemmän voi huomata ristiriitaisuuksia ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä. Miten siis saada työntekijät käyttäytymään yhtenäisesti yrityksen arvojen kanssa? Yrityskulttuurin ymmärtämiseksi on oltava selkeä kuva siitä, mitä syvemmällä tasolla tapahtuu.

Taso 3 - Pohjimmaiset perusoletukset

Kolmas, merkittävin taso, on pitkälti tiedostamaton (Erämetsä 2003, 55). Organisaation historian tutkiminen ja tunteminen on tärkeää kun halutaan ymmärtää kulttuuria syvemmällä tasolla. Minkälaisia arvoja ja oletuksia on ollut yrityksessä aikaisemmin työskentelevillä johtajilla ja mikä/miten perustajien toiminta on tehnyt yrityksen menestyksekkääksi. Yrityksen ja organisaation synnyn alkuvaiheessa on tärkeää haalia joukkoon työntekijöitä jotka uskovat samoihin asioihin perustajien kanssa. Kun liiketoiminnasta sitten kehittyy menestyviä palveluita ja tuotteita tulee uskomuksista ja arvoista vähitellen organisaatiolle yhteisiä ja itsestään selviä menestyksen kulmakiviä ja yrityksen yhteisiä piileviä oletuksia. (Schein 1999, 34.)

Kulttuurin ytimenä on siis organisaation yhteisen oppimisprosessin tuloksena sisäistetyt arvot, oletukset ja uskomukset joista tulee itsestään selviä, kun yritys pysyy menestyksekkäänä. Uusien työntekijöiden ymmärtäessä, että organisaation perustajien uskomukset ovat johtaneet yrityksen menestymiseen, voivat he sisäistää ”oikeat” ja yhteiset tavat. (Schein 1999, 35.)

Kulttuuri vaikuttaa siis kaikkeen yrityksen toimintaan eikä sitä näin ollen voi jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutokset täytyy tehdä kulttuurin ehdoilla. Yrityskulttuurin tunteminen on tässäkin opinnäytetyössä tärkeää, jotta sisäisen viestinnän suunnitelmasta saada mahdollisimman sopiva juuri kyseisen kehityshankkeen toimeksiantajayritykselle.



Kuvio 8: Yrityskulttuurin tasot

5 Kehittämishanke

Ympäröivän maailman alati muuttuessa, on yrityksen pyrittävä pysymään kehityksessä mukana. Menestykseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin vaan yrityksen on itse pystyttävä viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen suunnannäyttäjänä. Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi toimivan organisaation luomiseksi ja työntekijöiden motivoimiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12-15.) Tämänkin opinnäytetyön perustana on aito työelämän kehittämishanke, jossa toimeksiantajayritys toivoo kehittämistyön lopputuloksena syntyvän uusia viestinnällisiä toimintamalleja. Koska toimeksiantajayritys käy läpi organisaatiomuutosta, pyritään opinnäytetyön aikana ottamaan huomioon myös viestintään vaikuttavat yrityskulttuurilliset haasteet.

Opinnäytetyön tavoitteen ollessa konkreettisen viestintästrategian ja -suunnitelman luominen, päätettiin kehittämishankkeen toimeksiantajayrityksen nykytila-analyysin materiaali hankkia haastattelemalla Yritys X:n esimiehiä.

Seuraavissa alakappaleissa käydään yksityiskohtaisesti läpi miksi tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut ja kuinka haastattelut toteutettiin. Alakappaleissa paneudutaan lisäksi haastattelukysymysten aihe-alueisiin ja vastauksiin.

5.1 Menetelmän kuvaus

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tutkimustapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisia menetelmiä käytetään usein sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei entuudestaan tunneta hyvin mutta joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä on tutkittavia usein huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä, mutta kerätty ja analysoitava materiaali on yleensä kokonaisvaltaisempaa. Tarkoituksena on siis hankkia rajallisesta aiheesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin. Tutkimuskohteet valitaan harkitusti ja tutkittavista ilmiöistä tehdään perusteltuja tulkintoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.). On kuitenkin pyrittävä pitämään tutkittava ilmiö sellaisena kun se on, eli tavoittaa tutkittavan näkökulma ja itse pysyä objektiivisena siten, ettei tutkimukseen sekoiteta omia uskomuksia ja asenteita. (Eskola & Suoranta 2001, 16-17; Tuomi & Sarajärvi 2012, 28-31). Tämän opinnäytetyön laadullinen materiaali kerätään haastattelumenetelmällä.

Kehittämishankkeeseen haluttiin valita haastateltavia, jotka ovat tulleet yritykseen sekä Yritys A:n että Yritys B:n puolelta. Näin toivottiin vastauksista kattavampaa lopputulosta. Analysoitavan materiaalin määrän haluttiin pitää hallittavana, joten haastatteluja tehtiin ainoastaan viisi kappaletta.

Opinnäytetyön tutkimus voidaan määritellä myös empiiriseksi tapaustutkimukseksi (Case study). Tapaustutkimuslähestymistapaa käytettäessä halutaan saada syvälinen tilannekuva ja tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia tutkittavalle kohteelle. Tässä lähestymistavassa ei siis käytännössä vielä toteuteta mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisehdotuksia havaitulle ongelmalle. Tapauksen tutkimiseen käytetään tässäkin menetelmässä yleensä useita eri tiedonhankintatapoja, jotta kohteesta saadaan syvälinen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijassa käytännölliset päämäärät, joihin etsitään tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys nähdään valitettavasti vasta ideoita toteutettaessa (implementoitaessa) ja siirrettäessä käytännön liiketoimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 20.)

Teemahaastattelussa määritetään haastattelun aihealueet etukäteen mutta haastattelutilanne on tyyliltään vapaamuotoinen ja haastateltava pääsee puhumaan avoimesti. Teemahaastattelujen ideana on taata se, että kaikkien haastateltavien kanssa on keskusteltu samoista aihepiireistä mutta että he ovat silti saaneet vapautuneesti kertoa omia näkemyksiään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.) Haastattelukysymykset hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen haastattelujen aloittamista.

5.2 Haastateltavien valinta

Opinnäytetyön johtaja-näkökulman takia, valittiin haastateltaviksi Yritys X:ssä esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastateltavien valinnan suoritti opinnäytetyön toimeksiantaja, eli Yritys X:än uusi toimitusjohtaja. Haastatteluihin osallistui Yritys A:sta työnjohtaja ja kiinteistöpäällikkö (työnjohtajien esimies) ja Yritys B:stä toimistopäällikkö. Lisäksi haastateltiin fuusioituneen yrityksen uutta toimitusjohtajaa sekä perheyrityksen perustajaa ja yritysten entistä toimitusjohtajaa. Haastateltavia oli siis yhteensä viisi, niin kuin kuviosta 2 ”Yritys X:n organisaatiokaavio” kohdassa 3.3 ilmenee.

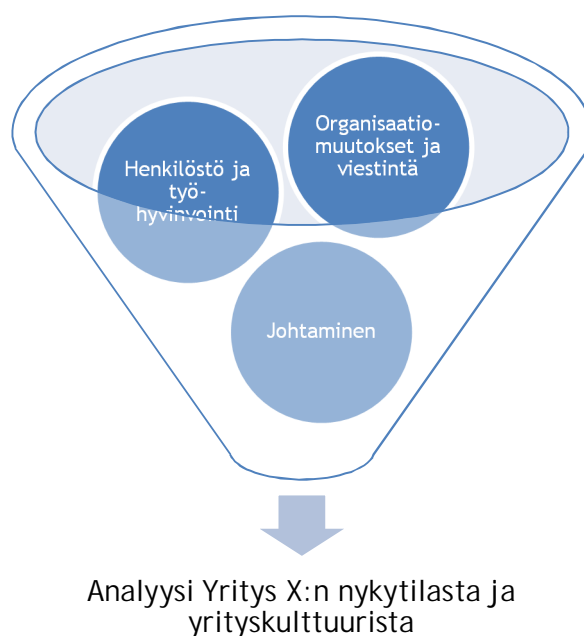
Kyseiset haastateltavat valittiin koska tutkimuksen lähtökohtana oli saada yleiskäsitys viestinnän tilasta yrityksessä ja opinnäytetyön aspektina oli johtajien arvio viestinnän toimivuudesta ja mahdollisista toimenpiteistä viestinnän kehittämiseksi.

5.3 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa torstaina 15.8.2013. Haastattelut kestivät 30-90 minuuttia ja ne nauhoitettiin myöhempää analysointi varten. Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin kehittämishankkeen tarkoituksesta ja tavoitteista. Heidän kanssaan käy-

tiin läpi teemahaastattelun aihealueet ja heille kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta. Lisäksi haastateltaville kerrottiin mahdollisuudesta esittää kysymyksiä ja jatkaa keskustelua hieman kysymysten ulkopuolelle, jos se tuntui heistä tarpeelliselta.

Kaikille haastateltaville esitettiin samat, ennalta mietityt ja teemoitetut kysymykset. Kysymykset oli jaettu viiteen osioon ja kysymykset oli valittu sillä perusteella, että niiden avulla saataisi mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan organisaatiosta ja sen nykyisestä toiminnasta. Haastattelun aikana keskityttiin erityisesti kysymyksiin viestinnän nykytilasta ja sen kehittämisideoista mutta yrityskulttuurin analysointia varten tarvittiin tietoa myös johtamistavoista, työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja muutostilanteisiin reagoinnista. Alla oleva kuvio havainnollistaa kuinka haastatteluihin valituista aihealueista ja kysymyksistä saadaan seulottua kokonaiskuva Yritys X:n yrityskulttuurista, toimintatavoista ja viestinnän nykytilasta.



Kuvio 9: Haastattelujen lopputulos - Yritys X:n nykytila-analyysi

Haastatteluosioiden teemaotsikoina olivat: Yritys- ja organisaatiomuutokset, Henkilöstö, Työhyvinvointi ja koulutus, Johtaminen ja Organisaatiossa viestiminen. Aihealueesta toiseen edettiin kaikkien haastateltavien kanssa hieman eri järjestyksessä, koska haastateltavat veivät keskustelua oma-aloitteisesti asiasta seuraavaan. Haastattelija tarkensi kysymyksiä ja esitti lisäkysymyksiä aina tarpeen mukaan.

Haastattelujen analysointi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitukset ja pyrkimällä löytämään yhteyksiä hyödynnettyyn teoriaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99). Tutkimustulokset analysoitiin aihe-alueittain, jolloin samankaltaiset vastukset saatiin ryhmiteltyä selkeiksi asiakokonaisuuksiksi.

5.4 Haastattelutulokset

Selkeän ja toimivan viestintäsuunnitelman pohjaksi tarvittavan nykytila-analyysin materiaali kerättiin Yritys X:ässä tehtyjen haastattelujen avulla. Haastattelujen lopputuloksena saatiin parempi käsitys siitä, mitä henkilöstö Yritys X:ltä odottaa. Haastateltavat kertoivat lisäksi vanhan yrityksensä heikkouksista ja vahvuuksista sekä siitä, mitä käytänteitä he toivoisivat otettavan käyttöön uudessa yrityksessä. Vaikka opinnäytetyön kehittämishanke perustuu sisäisen viestinnän kehittämiseksi, haluttiin haastatteluiden avulla saada tietoa myös liiketoiminnan muista osa-alueista, jotka on hyvä huomioida kokonaisvaltaista kehittämistä suunniteltaessa.

Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi teemahaastattelujen tulokset, asiakokonaisuus kerrallaan, ja tulosten läpikäynnin jälkeen on tärkeimmät huomiot nivottu kappaleeseen 7. Koska toimeksiantajanyritys ja haastateltavien henkilöllisyydet halutaan pitää salassa, on haastattelut kirjoitettu yhteenvedoiksi litteroinnin sijaan.

5.4.1 Yritys ja organisaatiomuutos

Haastattelujen aluksi haastateltavilta kysyttiin heidän nykyisistä työtehtävistään yrityksessä, jotta saataisiin parempi kuva yrityksessä tapahtuvasta liiketoiminnasta ja mm. siitä, millaisia mahdollisuuksia heillä on vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Kaikki haastatteluihin osallistuneet vaikuttivat yleisesti ottaen tyytyväisiltä nykyisiin työtehtäviinsä ja kertoivat pystyvänsä jossain määrin vaikuttamaan muutostarpeisiin.

Haastateltavat olivat pitkälti yhtä mieltä yrityksen olemassaolon tarkoituksesta. Ydintarkoitukseksi mainittiin sekä voiton tuottaminen että asiakkaille hyvinvoinnin tuottaminen, hyvän kiinteistöhuollon kautta. ”Ilman asiakkaita ei ole työntekijöitä ja ilman työntekijöitä ei pysty huolehtimaan asiakkaista”.

Yrityksen arvoissa on aina ollut täyttää lupaukset, joita asiakkaille on annettu. Tästä hyvänä esimerkkinä kertoo se, että vaikka asiakkaalle olisi annettu liian alhainen tarjous, ottaa yritys tästä vastuun ja suorittaa työt sovitulla hinnalla, vaikkei kyseisestä työkohteesta tulisikaan voittoa. Haastateltavat mainitsivat luottavansa siihen että, kun työt tehdään hyvin, niin rahat seuraavat perässä.

Yrittäjä mainitsi, että yrityksen kasvu on aina ollut etusijalla ja tämän takia muut toiminnon ovat jääneet usein taka-alalle, mm. viestintä mainittiin yrityksen heikkoudeksi, johon ei ole aina muistettu panostaa. Yrityksen kasvun ei kuitenkaan pitäisi olla millekään yritykselle it-

seisarvo, vaan tavoiteltavaa tulisi olla se mahdollisuus minkä kasvu tuo tullessaan (esimerkiksi suurempi tuotto).

Haastateltavat ihmettelivät, että miten kahden yrityksen yhdistämiseen on voinut kulua aikaa jo useampi vuosi. Mainittiin, ettei pelkkä ostaminen yhdistä yrityksiä vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Näistä kommentteista oli mielenkiintoista huomata, kuinka työntekijät oikeastaan ymmärsivät suunnittelemisen tärkeyden, mutta eivät kuitenkaan ole hallinneet itse suunnittelun toteuttamista.

Ennen uuden toimitusjohtajan palkkaamista, ei yrityksellä ollut lähes minkäänlaista muutosjohtamisaamasta. Yritysyhdistymistä ei ollut oikeastaan suunniteltu etukäteen, vaan toivottiin että se hoituu itsestään yritysoston myötä. Haastatteluissa ilmeni lisäksi että, kaikkia kasvua edistäviä resursseja ei ole ymmärretty vielä yhdistymisen jälkeen käyttää, mutta uuden toimitusjohtajan myötä tähän toivottiin muutosta. Kuten haastatteluissa jo aikaisemmin todettiin, itse yrityksen toiminnan tarkoitus ei ole työllistää, vaan tarjota palveluita asiakkaille sopivaan hintaan. Työntekijät itse haluavat pitää tekemisen asiakaslähtöisenä, koska pelkäävät että raha vie mennessään. Näistä kommentteista voi huomata kuinka muutaman haastateltavan mukaan yrityksessä jo vallitsee oikeanlainen yrityskulttuuri, osan työntekijöistä nostaessa laadukkaan tekemisen rahan edelle.

Viestintästrategiaa mietittäessä on myös tärkeää huomioida haastateltavien mielipiteet yrityksen vahvuuksista, ne huomioon otettaessa pystyy ulkopuolisenakin miettimään yrityksessä mahdollisesti toimivia käytänteitä, vaikkei operatiiviseen toimintaan itse osallistukaan. Yritys X:n vahvuudeksi mainittiin kuuluvan yrityksen paikallisuus. Vielä nykypäivänäkin osa ihmisistä luottaa paremmin tuttuun paikalliseen toimiaan enemmän kuin suureen kansalliseen organisaatioon.

Seuraavaksi kilpailueduksi organisaatio voi laskea omistusrakenteen. Yrityksen ollessa perhevetoinen ovat omistajat erityisen kiinnostuneita alasta ja yrittävät jatkuvasti kehittää yritystoimintaa. Kilpailijat rupeavat olemaan niin isoja, ettei asiakaslähtöisyys ole heillä enää valttikorttina, vaan kilpailijat miettivät tekemisiään enemmän rahan kannalta. Lisäksi suurten kilpailijayritysten hankalat prosessit ja byrokratia vievät työnteolta aikaa ja tehokkuutta. Yritys X on haastateltavien mielestä sopivankokoinen alalle koska resursseja löytyy hoitamaan isoja asiakkaita mutta yritys on kykenevä ja kiinnostunut hoitamaan myös pienet asiakkaat, ilman byrokraattista taakkaa. Työtä voidaan tehdä paremmalla katteella kuin suurissa yrityksissä, sillä Yritys X:n hallinnolliset kulut ovat vain murto-osan kilpailijoiden samaisista kuluista.

Yritys X:n kokoisessa yrityksessä ei yksittäinen asiakas huku massaan, vaan kaikki yritykseen tulleet työpyynnöt, tullaan toteuttamaan. Lisäksi pienessä yrityksessä omavalvonta ja laatu on mahdollista pitää korkealla tasolla. Tämä laatutavoite on organisaatiomuutoksen johdosta kokenut keväällä 2013 takapakkia, kun yritykselle on tullut ennätysmäärä huonoa palautetta työnlaadusta. Ongelma johtuu pitkälti suunnittelemattomasti toteutetusta yhdistymisestä ja heikosta muutosjohtamisesta, joten työnlaatu on helppo palautta entiselle tasolle, kun organisaatioon saadaan luotua parempi järjestys.

Yritys X:n myötä vaihtuu organisaatiossa monet sähköiset järjestelmät ja tämän toivotaan tuovan nopeutta ja helppoutta työntekoon, jotta henkilöstö voi keskittyä yrityksen tärkeimpään tavoitteeseen, eli asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen.

Mielenkiintoisesti haastatteluista kävi myös ilmi kuinka Yritys A:n perustaja edelleen hoitaa rutiniinomaisesti aamulla tiettyjä työtehtäviä, jotka yhdistymisen myötä pitäisi jo kuulua jonkin toisen työtehtäviin. Yrittäjä on tottunut hoitamaan asiat, koska ne hoituvat häneltä nopeasti. Tästä voi huomata, ettei yrittäjä vielä itsekään ole oikeastaan käsittänyt, kuinka suuri organisaatio nykyään on.

5.4.2 Henkilöstö

Kaikki haastateltavat vaikuttivat motivoituneilta yrittämään parhaansa muutosprosessin aikana. Yritys X:ssä halutaan saada työ toimimaan, niin kuin sen kuuluu toimia. Kaikki haastateltavat vaikuttivat pitävän työstään ja muutoksen tuomista uusista työtehtävistä ja haasteista.

Motivaattoreiksi mainittiin hyvä ja toimiva työyhteisö sekä raha. Yksi haastatelluista kommentoi, että ”työntekijöiden pitäisi saada arviota omasta tekemisestä ja nähdä kuinka he itse voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen ja näin ollen saada mahdollisia bonuksia.”

Kaikkien haastateltavien mukaan toimiston ja hallinnon työntekijät toimivat hyvin yhteen, kun taas operatiivista työtä tekevät huoltomiehet eivät ole vielä löytäneet paikkaansa yrityksessä. Henkilöstöongelmaksi mainittiin siis se, että vaikka yritykset ovat jo vuoden toimineet samoissa tiloissa, ei yhdistyneiden yritysten henkilöstöillä ole keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdistymiskulttuuri on jäänyt huomiotta. Yrityskulttuurit ovat yrityksillä kaukana toisista, jonka huomaa esim. konkreettisesti siitä, kuinka työntekijät jakautuvat eri tiloihin taukojen aikana. Lisäksi itse konkreettinen työ on hankalaa kun yrityksillä on edelleen kaksi eri y-tunnusta, asiakkaille joudutaan tekemään erilliset sopimukset ja työmiehen joutuvat käyttämään tietyn yrityksen työvälineitä, kohteesta ja työtehtävästä riippuen.

Yritys X:n yrityskulttuurin tervettä muodostumista häiritsee myös Yritys A:n ja Yritys B:n välillä vallitseva, ääneen lausumaton "kastijako". Työntekijät pitävät Yritys B:n työntekijöitä hieman parempina ja fiksumpina ihmisinä, koska he työskentelevät yrityshuollon puolella ja osaavat esim. käyttää tietokoneita, kun taas Yritys A:n henkilöstö nähdään pikemminkin "talkkareina". Osa haastateltavista piti tätä jakautumista ongelmana, kun taas osa oli sitä mieltä, ettei työpaikalla ole oikeastaan tarkoitus hankkia henkilökohtaisia ystäviä, vaan sinne tullaan tekemään työ ja sitten vapaa-ajalla vietetään aikaa ystävien kanssa. Yksilöt, jotka pitivät jakautumista ongelmana, toivoivat että näkymättömät rajat saada mahdollisimman nopeasti poistettua.

Yritys A:n henkilöstö ei ole osoittanut muutosvastarintaa mutta kaikki Yritys B:n työntekijät eivät ole olleet tyytyväisiä yritysten yhdistymiseen. Yritys B:n henkilöstö on joutunut tottumaan Yritys A:n tapaan toimia, joka on Yritys B:n työtapoihin verrattuna valvotumpi. Yhdistyneessä yrityksessä on siis ruvettu seuraamaan myös Yritys B:n henkilöstön tekemisiään, eivät-
kä he enää saa toimia niin vapaasti kuin ennen.

Yritykseltä on puuttunut ammattitaitoista henkilökuntaa, varsinkin työnjohdon puolelta. Toivottiin, että työnjohdolle järjestetyistä koulutuksista olisi apua tähän ongelmaan. Hyvän työnjohtajan pitäisi osata ohjata, käskää ja olla läsnä.

5.4.3 Työhyvinvointi ja koulutus

Haastattelutuloksista kävi ilmi että haastateltavat olivat jakautunutta mieltä työhyvinvoinnin kehittamisestä yrityksessä. Osa oli sitä mieltä, ettei työhyvinvoinnista oikeastaan huolehdita millään muulla tapaa kuin yrityksen järjestämällä työterveyshuollolla. Yhteisöllisyyden parantamiseen ja henkiseen hyvinvointiin kaivataan yrityksessä huomattavasti enemmän panostusta. Huoltomiehet kokevat työhyvinvointikysymykset yhdeksi yrityksen tärkeimmistä kehityskohteista. He toivovat että hyvinvoinnin suunnittelu lähtisi arjen pienten asioiden parannuksista. Lisäksi toivottiin että ehdotuksia hyvinvoinnin parantamiseksi kysyttäisiin suoraan huoltomiehiltä. Anonyymi-kyselylomake voisi toimia tässä oivana työkaluna.

Haastateltavista he, jotka pitivät työhyvinvointia yrityksessä hyvänä, mainitsivat yrityksen tarjoamista eduista ja järjestämistä tapahtumista. Yritys on esimerkiksi järjestänyt aikoinaan työy-päiviä ja tarjoaa ateriaedun. Yhdistymisen jälkeen voitaisiin kuitenkin harkita työhyvinvointi-komitean muodostamista, joka suunnittelisi keinoja ja työkaluja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Lisäksi mainittiin siitä, miten työhyvinvointi lisääntyisi kuin työntekijät tuntisivat itsensä kuuluisiksi. Eli esimiestien pitäisi ymmärtää kuunnella alaisiaan ja heidän huoliaan, vaikkei siihen

aina tuntuisi olevan aikaa. Työntekijät kuuluvat kuitenkin kiinteistöhuollon alalla yrityksen tärkeimpiin resursseihin.

Organisaatiomuutoksen johdosta ei siis tällä hetkellä järjestetä minkäänlaisia tapahtumia tai juhlia, mutta tähän toivottaisiin jatkossa muutosta. Näin eri koulutustaustaiset ja eri tehtävissä olevat työntekijät saisivat keskustella toistensa kanssa, yhteenkuuluvuuden tunne kasvaisi ja maailmankuva laajenisi.

Työtapojen ja työntekijöiden kehittäminen on hidasta. Koulutuksia järjestetään lähinnä niin, että yritys saa niistä rahaa (oppisopimukset). Sen sijaan koulutuksia, joista yritys joutuisi maksamaan, vaikuttaa olevan harvoin. Haastateltavat kertoivat että usea työntekijä haluaisi lisäkoulutusta. Yrityksen työtapoja ei ole kehitetty pitkään aikaan, joten niitä pitäisi kehittää valtavasti. Yritys X:ssä syksyllä 2013 käyttöön otettava toiminnanohjausjärjestelmä on kuitenkin iso askel oikeaan suuntaan.

Haastateltavien mukaan vaikuttaa siltä, että Yritys B:ssä on panostettu järjestelmällisemmin työntekijöiden hyvinvointiin, organisoimalla erilaisia tapahtumia ja juhlia henkilöstölle sekä kannustamalla työntekijöitä liikkumaan vapaa-ajalla. Näitä käytänteitä toivottiin otettavan käyttöön myös Yritys X:ssä. Näin työnantaja antaa itsestään välittävän ja positiivisen yrityskuvan henkilöstölle.

5.4.4 Johtaminen

Haastateltavien mukaan yksi suurimmista haasteista on tällä hetkellä se, että ylimmässä johdossa on kolme ihmistä, joiden keskeinen kommunikaatio vaikuttaa työntekijöiden mielestä puutteelliselta. Työntekijät eivät tiedä, ketä näistä kolmesta esimiehestä pitäisi kuunnella, kun kaikki antavat eri ohjeita. Ristiriitaisuus ylimmän johdon päätösten välillä kantautuu työntekijöille asti. Työntekijät eivät uskalla itse tehdä minkäänlaisia suurempia päätöksiä, sillä he pelkäävät ylimmän johdon reaktiota. Tämä antaa huonon kuvan johtamisesta, joka puolestaan heijastuu ongelmina yrityksen liiketoimintaan.

Lisäksi lähes kaikki haastateltavat mainitsivat myös yhdeksi haastavimmista ongelmista sen, ettei kaikilla työntekijöillä ole tällä hetkellä selvää työnkuvaa, mikä vaikeuttaa määrätietois- ta työskentelyä ja aiheuttaa vastuun pakoilu. Työtehtävien ollessa määrittämättömät ei kukaan suostu ottamaan vastuuta tietyistä osa-alueista ja ikävimmät työtehtävät jäävät hoitamatta, kun taas mieluisten työtehtävien hoitoon tulee päällekkäisyyksiä. Alan työkulttuuriin kuuluu haastateltujen mukaan "vastuunpakoilu". Tähän toivotaan suurta muutosta yhdistymisen läpiviennin seuraavassa vaiheessa. Kaikki olivat sitä mieltä, että jatkossa jokaiselle työtehtävälle pitää löytyä vastuuhenkilö. Kun alan yleinen kulttuuri, jossa etsitään kaikille va-

hingoille syyllisiä, saataisiin muutettua hyväksyvämmäksi, uskaltaisivat työntekijät helpommin ottaa vastuuta tekemisistään.

Uuden toimitusjohtajan tulosta mainittiin positiiviseksi muun muassa se, ettei hänellä ole yrityksessä ”ystäviä” vaan kaikki ovat hänelle samanarvoisia ja hän kohtelee kaikkia saman lailla. Yrityksen vanhat työntekijät ovat ajan saatossa ystäväystyneet toistensa kanssa niin, etteivät he välttämättä osaa enää edes tarvittaessa antaa toisilleen kehittävää palautetta. Uuden toimitusjohtajan myötä on myös työntekijöiden käytöksessä voinut huomata lujempaa yrittämistä ja energisempää otetta työhön.

Muutama haastateltava oli myös sitä mieltä, ettei muutosten läpivienti tule toimimaan nykyisellä henkilökunnalla, vaan yritykseen kaivataan rekrytointeja ja henkilöstön uudelleen järjestelemistä. Tähän tarvitaan avuksi osaavaa henkilökuntaa, varsinkin HR-puolella, joka osaa johtaa asiallisesti ja oikein henkilöstön kokoonpanon muutoksia, ilman että kukaan tuntee oloaan ulossavustetuksi.

Yksi haastatteluissa esiin noussut asia oli myös se, kuinka uuden yritysjohtajan tulisi järjestelmällisesti luoda vahvempaa luottamusta itsensä ja Yritys B:stä tulleiden työntekijöiden välille. Koska Yritys B:ssä on tehty asiat aikaisemmin eritavalla, eikä heitä ole haastateltavien mukaan johdettu oikein, vallitsee työntekijöillä nyt yleinen epäluottamuksen tunne uutta johtoa kohtaan.

Haastattelutuloksista vahvistui myös haastateltavien mielipide palautteen antamisen ja saamisen tärkeydestä. Tällä hetkellä organisaation työntekijät saavat palautetta lähinnä työnjohtajien kautta. Lisäksi asukkaiden eli asiakkaiden lähettämät kiitokset ja positiiviset palautteet laitetaan kaikkien työntekijöiden näkyville. Positiivista palautetta ei kuulemma kyseisellä alalla hirveästi saa, joten ne yritetään aina poimia kaikkien nähtäville. Myös palautteen anto ylöspäin, eli esimiehille ja johdolle on vähäistä ja tämän korjaamiseksi tulisi miettiä keinoja ja kanavia. Yrityskulttuuri ja ilmapiiri estävät palautteenannon esimiehille, koska työntekijät eivät uskalla kommentoida heidän tekemisiään. Tähän asiaan tullaan kuitenkin puuttumaan koska myös johto toivoisin enemmän palautetta, niin että myös he voisivat kehittää itseään ja omaa toimintaansa. Henkilökohtaiset keskustelut mainittiin tässä kohtaa mahdolliseksi keinoksi.

Yksi haastateltavista kommentoi että ”kaikki palaute on hyvää”, eli negatiivinenkin palaute on hyvää, kunhan se tuodaan oikein esille. Virheiden tapahtuessa toivotaan että kaikki oppisivat siitä, eikä vain virheen tekijä. Näin välttyttäisiin saman virheen tapahtumiselta jonkin toisen työmiehen toimesta.

5.4.5 Organisaatiossa viestiminen

Haastattelujen tärkeimpänä osa-alueena oli viestinnän toimivuuden analysointi, jotta operatiivista viestintäsuunnitelmaa tehtäessä, ymmärrettäisiin kohdeorganisaation toimintatapoja. Kehityshankkeen läpiviennissä on tärkeää ymmärtää yrityksessä tällä hetkellä vallitsevia kulttuurillisia haasteita, jotta viestintä osataan suunnitella mahdollisimman yhteensopivaksi toimeksiantajan yrityskulttuuriin.

Haastattelututkimuksen mukaan suullinen kommunikaatio toimii yrityksessä horisontaalisella tasolla hyvin, koska lähimmät työkaverit ja esimiehet näkevät toisiaan päivittäin, mutta vertikaaliseen viestintään toivotaan huomattavaa parannusta. Viestinnässä käytetään suullisen kommunikaation lisäksi yhteistä kalenteria, josta nähdään kaikkien menot. Ongelmana on, ettei kaikki muista aina käyttää kalenteria ja lisätä sinne omia menojaan. Jos yritykseen saataisiin luotua vahvempi viestimisen kulttuuri ja kaikki saataisiin käyttämään kalenteria, säätettäisiin esimiesten työaikaa turhien ”missä sinä olet?” -puheluiden jäädessä historiaan.

Lisäksi haastateltavien mukaan ongelmana ovat työntekijöiden väittämät liian vähäisestä tiedosta, kun ongelman ytimenä oikeasti on se, etteivät työntekijät osaa hakea oikeaa tietoa oikeasta paikasta.

Viestintään toivotaan myös enemmän avoimuutta, niin että työntekijät pystyisivät vaikuttamaan päätöksiin ennen kuin niitä tehdään. Toivottaisiin, että tiettyjä asioita päästäisiin kommentoimaan ennen itse päätösten tekoa. Henkilöstön päästessä kommentoimaan päätöksiä vasta niiden jo ollessa voimassa, tulee usein päätöksistä kalliita kun tajutaankin vasta asiaa toteutettaessa, että sen olisi voinut tehdä tehokkaammin eritavalla.

Viestinnän prosesseja on mietitty kunnolla ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstön osalta. Heille pidetään kuukausitasolla palavereita, joissa käydään läpi asiat, jotka johto on päättänyt sekä päätösten käytännöntoteutus. Palavereissa pidetään muistiota, niin että he, joilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua tapaamiseen, saavat silti kaiken tärkeän tiedon.

Toivottiinkin, että kaikki esimiehet pitäisivät kokouksia oman ryhmänsä kanssa, eikä vain olettaisi, että kaikki keskustelut ja päätökset itsestään ajautuvat oikeille henkilöille. Kaikkien tiimin jäsenten istuessa samaan aikaan saman pöydän ääressä, saadaan kaikille sama tieto kerralla. Yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä tällä hetkellä 1/3 työajastaan viestintään, mutta toivoisi viestinnän määrän lisääntyvän kaikkien työaikana.

Osallistuminen huoltovarikolla pidettäviin infotilaisuuksiin on vajavaista, eikä ilmoitustaulujen viestejä lueta tarpeeksi aktiivisesti. Toivotaan yhtenäisiä ja ymmärrettäviä keinoja tiedotta-

miseen, mutta haastateltavat eivät olleet määrätietoisesti miettineet ehdotuksia tiedottamisen parantamiseksi. Mahdollisiksi keinoiksi luettiin kuitenkin esimerkiksi:

- suullinen, porrastettu esimieheltä tiimille kulkeva tiedottaminen, ja luotto siihen, että tieto kulkee järjestelmällisesti eteenpäin
- kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä, pitäisi heille antaa määrätyn ajanjakson aikana vähitellen tietoa työtavoista ja toimenkuvasta, eikä olettaa että työntekijä oppii kerralla kaiken

Suunnitelmissa on kuvaruutunäyttö toimistolle ja työtiloihin kaikkien nähtäville ja mahdolliset älypuhelimet kaikille keikkatyötä tekeville. Myös intranetin rakentamisesta on ollut puhetta.

Tiedottamisen ja kommunikaation toivotaan pysyvän maanläheisenä niin että kaikki, työntekijät ymmärtävät heille tulevat viestit ja tehtävänannot. Ehdotettiin selkeitä ja lyhyitä tekstejä, jotka jaetaan kaikille asianomaisille.

Huoltomiesten motivaation edistämiseksi ehdotettiin esimerkiksi eri huoltoalueiden kesken järjestettävää kilpailua, jolloin voitaisiin lähes reaali-ajassa seurata eri alueiden töiden edistymistä. Voittaja voisi sitten kuukausitasolla saada jonkin palkinnon. Voitaisiin myös miettiä tuottavuuden mukaan laskettavaa prosentuaalista korotusta palkkaan. Tässä pitää kuitenkin muistaa myös se, ettei yrityksessä haluta että työntekijät ryhmittäisi alueittain, vaan kaikilla pitäisi kuitenkin olla hyvä yhteishenki ja toisia autettaisiin tarvittaessa myös aluerajojen yli.

Haastatteluiden aikana nousi esille myös haastateltavien halu kehittää keinoja päätösten viestimisen ryhmittelemiselle. Yrityksessä ei ole vahvaa kokouskulttuuria, joten palavereja on harvoin ja näin ollen käydään kerralla läpi paljon asioita. Haastatellut toivoivat että kehityshankkeen aikana mietittäisiin seuraavia kysymyksiä:

- Miten esimiehet muistavat välittää kaiken oleellisen, oikeille tahoille kokousten jälkeen?
- Pitäisikö asianomaisten olla aina mukana kokouksissa tai pitäisikö kokouksen nauhoittaa?
- Miten yhdelle ihmisellä ja hänen työnsä ”turha” asia saadaan kerrottua asianomaiselle niin että hän ymmärtää sen olevan tärkeä?

Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

6 Kehittämishankkeen luotettavuus

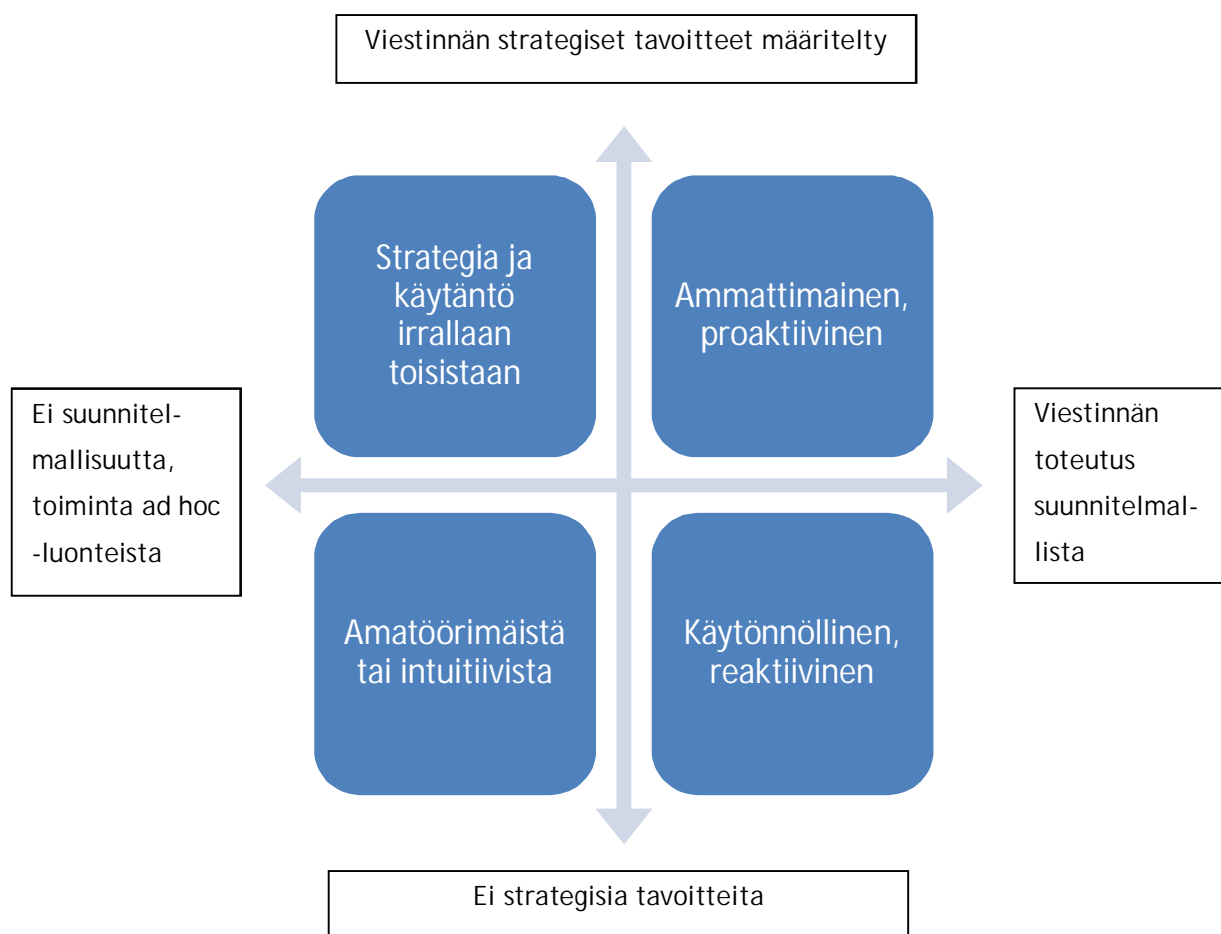
Kehittämishankkeen läpiviennin mahdollisti yrityksessä tehdyt teemahaastattelut, joiden avulla saatiin tärkeää tietoa yrityksessä tällä hetkellä vallitsevasta kulttuurista ja viestinnän nykytilasta. Hankkeen haastatteluprosessi on kuvattu tarkasti ja haastatteluista saadut tulokset on tulkittu perusteellisesti, koska niiden avulla kehityshankkeen lukijat voivat tehdä johdopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94).

Koska case-tutkimusta käytetään usein lähestymistapana tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä, toimii kyseinen menetelmä luotettavasti myös tässä opinnäytetyössä. Myös kehittämishankkeen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska haastattelukysymykset olivat tarkkaan mietityt ja haastattelutilanne ja -ympäristö oli kaikille sama. Koska haastatteluiden avulla toivottiin perusteellista kuvaa yrityksen sisäisen viestinnän ja yrityskulttuurin nykytilasta, päädyttiin siis valitsemaan vastausten laatu vastausten määrän edelle. Kehittämishanketta varten haastateltiin 50 % Yritys X:n esimiehistä.

7 Haastattelujen analysointi

Haastatteluiden aikana saatiin kerättyä runsaasti materiaali, joka auttaa Yritys X:n nykytila-analyysia tehtäessä. Koska osa haastattelukysymyksistä oli suunniteltu ainoastaan paremman liiketoiminnallisen kokonaiskuvan muodostamiseksi, ei tässä kappaleessa tulla analysoimaan kaikkia haastattelujen osa-alueita. Analyysissa paneudutaan lähinnä viestinnän osa-alueeseen, sillä kyseiset tulokset ovat oleellisia onnistuneen kehittämishankkeen läpiviemiseksi.

Haastatteluita suoritettaessa ilmeni, että yrityksessä tällä hetkellä tapahtuva viestintä on vähäistä ja suunnittelematonta. Yrityksen käytössä ei ole tähän asti ollut mitään tarkkaa tapaa viestiä asioista sisäisesti eikä ulkoisesti, mutta yritysjohto kaipaa yhdistymisen myötä tähän muutosta.



Kuvio 10: Viestinnän ammattimaisuus (Juholin 2013b, 142)

Yritys X:n viestintä on viime vuosina ollut lähinnä yksisuuntaista tiedottamista, eikä niinkään vuorovaikutteista yhteisöviestintää, joka on jatkossa viestinnän tavoitteena. Viestinnässä halutaan siirtyä yllä olevan kuvion vasemmasta alapalkista oikeaan yläpalkkiin, eli ammattimaiseen ja proaktiiviseen (ennakoivaan) viestintään.

Yhdistyneessä organisaatiossa ei ole laadukasta viestintää ja tiedottamista varten suunniteltuja ohjeita tai yleisesti vahvistettuja käytäntöjä. Kahden yrityskulttuurin yhdistyessä on tärkeitä ymmärtää molempia osapuolia ja yrittää poimia kummastakin kulttuurista hyviksi todetut käytänteet ja toteuttaa näitä uudessa yrityksessä. Tässä kohdassa nouseekin oleelliseksi muutoksen mahdollistajaksi uuden henkilöstökokoonpanon ja yritysjohton välinen luottamus. Yritysjohton on myös pakko suunnitella ja määrätietoisesti toteuttaa organisaatiomuutoksia, jotta uudesta yrityksestä saadaan muokattua mahdollisimman toimiva kokonaisuus.

Yritys X:lle ei ole vielä laadittu viestinnän tai markkinoinnin vuosisuunnitelmia, eikä viestintää ole liitetty osaksi talouden ja operatiivisen toiminnan suunnittelua. Järjestelmällisen tiedottamisen ja viestinnän ongelmana on ollut mm. resurssipula ja henkilöstön työtehtävien

määrittelemättömyys. Yritys X:n uusi toimitusjohtaja on kuitenkin yritykseen tultuaan ottanut yhdeksi ensimmäisistä tavoitteistaan suunnitella koko henkilöstölle ja varsinkin yrityksessä toimiville esimiehille helposti hahmotettavat toimenkuvat.

Johtoryhmä pitää kuukausittain kokouksia, joissa käydään läpi tulevia tavoitteita ja vanhojen tavoitteiden toteutumista. Johtoryhmän kokoontumisen lisäksi tulisi koko henkilöstön kanssa käydä säännöllisiä kehityskeskusteluita, mutta niiden pitämisestä ei ole vielä laadittu mitään yleisiä ohjenuoria.

Koska rekrytointiin ja perehdytysprosesseihin on yrityksessä jo panostettu resursseja, ei niitä tarvitse nostaa erikseen esille viestintäsuunnitelmaehdotuksessa. Prosesseja käytetään niin kauan kun ne katsotaan toimiviksi ja jatkossa niitä kehitetään aina tarpeen tullen.

Tällä hetkellä sisäisen viestinnän pääkanavina toimivat suulliset tehtävänannot operatiivista työtä toteuttavalle henkilöstölle sekä suullinen keskustelu johtoportaalle ja esimiesten välillä. Lisäksi on käytetty sähköpostia tärkeiden tiedotteiden lähettämiseen, mutta tämäkin on ollut vähäistä. Jatkossa tulisikin miettiä, että millä keinoin viestinnästä saadaan vuorovaikutteista. Sisäisen viestinnän avulla halutaan jatkossa luoda syvempää luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välille.

Ulkoisen viestinnän kanavina on käytetty lähinnä sähköpostitietoa ja henkilökohtaisia asiakastapaamisia. Sekä Yritys A:lla, että Yritys B:llä on ollut myös omat nettisivut mutta niitä ei ole vielä voitu yhdistää, ennen kuin Yritys X siirtyy virallisesti kaupparekisteriin. Mediatiedottaminen on ollut tähän asti olematonta, eikä yrityksissä olla panostettu millään tavalla näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa.

Kriisiviestinnän toimivuuden ollessa ensiarvoista, mutta vielä alkutaipaleella Yritys X:n toiminnassa, päätettiin suunnitelmaehdotuksessa nostaa esille myös muutamia tärkeitä pointteja kyseisen viestinnän osa-alueen tiimoilta.

Kun Yritys X virallisesti rekisteröidään, on yrityksen visuaaliseen ilmeeseen panostettava, niin että organisaatiosta saadaan yhtenäinen heti alkumetreilla. Uudet asiakkaat etsivät yrityksiä usein internetistä, joten yrityksen nettisivut tulee olla selkeät ja ajantasaiset. Nettisivuja kehitettäessä kannattaa panostaa ainakin kävijämäärän seuraamiseen sekä palautteen keräämiseen.

Haastattelujen yhteenvetona voi sanoa, että Yritys X:n menestymiselle on hyvät lähtökohdat. Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita tekemään muutosprosessista onnistuneen ja vieämään yrityksen liiketoiminnan seuraavalle haastetasolle. Jokainen haastateltava ymmärsi

myös kytköksen työhyvinvoinnin ja toimivan sisäisen viestinnän välillä. Tämä oli mukava huomata, sillä viestinnän tärkeyden ymmärrys helpottaa uusien viestintäkäytäntöjen integroimista päivittäistoimintaan.

Haastatteluiden ansiosta osataan viestintästrategia ja -suunnitelmaehdotuksessa nostaa esille juuri Yritys X:n menestystä tukevia viestinnällisiä keinoja ja työkaluja. Seuraavassa kappaleessa käydään tarkemmin läpi mitä opinnäytetyön lopputuotos sisältää.

8 Kehittämishankkeen tuotos: Viestintästrategia ja -suunnitelma

Opinnäytetyön lopputuloksena kehittyi ehdotus Yritys X:n viestintäsuunnittelun sisällölle (liite 1). Viestintästrategian ja -suunnitelman sisältöehdotus on suuntaa-antava ja pohjautuu sekä opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan että teemahaastatteluista kerättyyn materiaaliin. Teoriaosuudesta on poimittu sisäisen viestinnän tärkeimmät pääkohdat, jotka haastattelu-analyysien avulla osataan soveltaa Yritys X:n yrityskulttuuriin sopiviksi.

Tuotoksessa aloitetaan viestinnän pääpiirteiden hahmotteleminen strategisten tavoitteiden määrittelystä ja niistä edetään konkreettisempaan ja operatiiviseen viestintäsuunnitelmaan.

8.1 Viestintästrategia

Viestintästrategiaa laadittaessa kartoitettiin yrityksen viestinnän nykytilaa teemahaastattelujen avulla ja tehtiin viestinnän SWOT-analyysi. Kuten teoriakappaleessa mainittiin, on strategisiin tavoitteisiin helpompi päästä, kun toiminnan lähtökohdat ovat alusta asti tarkasti määriteltynä.

Yritys X:lle tehdyn viestintäehdotuksen strategiset linjaukset vedettiin suoraan yrityksen liiketoiminnallisista linjauksista, jotta viestinnän osa-alue tukisi mahdollisimman hyvin yrityksen kokonaisvaltaista tekemistä. Viestintästrategian painopisteiksi nousivat uusien arvojen jalauttaminen työyhteisöön ja niiden avulla toimivan ja ammattimaisen viestintäkulttuurin rakentaminen.

Kuten haastatteluissa nousi esille, toivotaan yrityksen sisäisen viestinnän olevan tulevaisuudessa avoimempaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävää. Nämä asiat päätettiin siinä nostaa strategiaehdotuksen päämääräksi. Viestintästrategian visiona on sen sijaan viestiä jatkossa vuorovaikutteisemmin ja tavoitella viestien oikeampaa kohdentamista. Kohdentamisella tarkoitetaan, että oikeat viestit osattaisiin suunnata oikeille henkilöille. Jos parempi kohdentaminen toteutuisi, välttyttäisiin jatkossa "info-ähkyltä" ja viestit löytäisivät nopeammin perille.

Viestinnän strategisten päämäärien ja vision lisäksi on strategiaehdotuksessa nostettu esille muutama tavoite yrityksen arvojen jalkauttamiseksi sisäiseen viestintään.

Jotta viestintästrategiaehdotus saadaan integroitua yrityksen päivittäiseen toimintaan, tulee johdon ja esimiesten, yhdessä muun henkilöstön kanssa, arvioida mitkä arvot ja päämäärät parhaiten tukevat yritysyhdistymisen jälkeen muodostunutta yrityskulttuuria.

8.2 Viestintäsuunnitelma

Yritys X:n viestinnän tehtävänä on tukea johtamista sekä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsyä. Yritys tarvitsee tarkasti suunnitellun ja helposti toteutettavan viestintäsuunnitelman pystyäkseen määrätietoisesti ja kokonaisvaltaisesti hallitsemaan yrityksen liiketoimintaa ja asiakassuhteita. Tässä viestintäsuunnitelmassa määritellään se, millaisilla toimenpiteillä yritysjohto ja henkilöstö voi vaikuttaa toimivamman viestinnän toteuttamiseen. Kaikkien osapuolten kannalta on ensiarvoista, että tärkeä tieto on helposti ja nopeasti saatavilla ja hyödynnettävissä. Hyvin suunniteltu viestintä tulee auttamaan henkilöstöä suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin ja ajallisesti nopeammin sekä luomaan yrityksestä ulospäin luotettavan kuvan. Oikeanlaisella viestinnällä saadaan ilmaista organisaation asiantuntemusta potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Yritys X:lle tehdyssä viestintäsuunnitelmassa keskityttiin päätösten tiedottamiseen ja yleisiin viestintäkanaviin. Viestintäsuunnitelmasta löytyy lisäksi esimerkkejä viestinnän toimivuuden mittaamisen työkaluista ja viestinnän vuosikellon rakentamisesta. Suunnitelmaan on myös lisätty lyhyt ja helppolukuinen ”muistilista johtajille”, jonka toivotaan herättävän ajatuksia ja kasvattavan esimiesten itseluottamusta johtamistilanteissa.

Koska kiinteistöhuoltoalalla tapahtuu kohtalaisen usein tapaturmia, nostettiin suunnitelmassa esille myös kriisiviestinnän tärkeys. Jotta viestintä ei jäisi pelkästään suunnitelmatasolle, paneudutaan ehdotuksessa myös vastuunjaon ja budjetin laatimiseen. Suunnitelmaehdotuksesta löytyy näin ollen kaikki osa-alueet, tavoitteista kustannuksiin, jotka opinnäytetyön teoriaosuudessa nostettiin hyvän viestintäsuunnitelman kriteereiksi.

Viestintäsuunnitelmaehdotuksen ulkopuolelle on rajattu ulkoisen viestinnän keinot ja kanavat, koska yritysjohto piti sisäisen viestinnän kehittämistä tärkeämpänä tavoitteena. Suunnitelman ulkopuolelle on jätetty myös rekrytointiprosessit, sillä niihin yritys on jo käyttänyt resursseja ja prosessi on johdon mukaan toimiva.

9 Toimeksiantajan arviointi ja johtopäätökset

Toimeksiantaja mainitsi yrityksessä tällä hetkellä vallitsevan viestintäkulttuuri olevan kehittymätöntä ja toivoi että opinnäytetyön avulla saataisiin ehdotuksia toimivamman viestinnän rakentamiselle. Viestinnän toimimattomuus on jonkin aikaa heijastunut sekä operatiiviseen työntekijäportaaseen että asiakkaisiin.

Opinnäytetyöllä päästiin toimeksiantajan mielestä tavoitteisiin ja viestintästrategia ja -suunnitelma ehdotuksesta poimitaan jatkossa ohjeita ja toimenpidelistoja yrityksen käyttöön. Toimitusjohtaja kommentoi että, Yritys X:n kokoisissa yrityksissä on harvoin tämän opinnäytetyön laajuisia viestinnällisiä suunnitelmia, saati sitten viestintäbudjettia mietittynä. Opinnäytetyö havahdutti toimitusjohtajan pohtimaan viestinnällisen budjetin laatimista yritykselle ”asioita tulisi oikeasti tehtyä, jos niitä varten olisi etukäteen laadittu pieni budjetti”. Lisäksi toimitusjohtaja mainitsi ottavansa vuosikello-työkalun mahdollisesti jälleen käyttöönsä.

Toimeksiantaja totesi, että viestintä paranisi huomattavasti, jos opinnäytetyön viestintäehdotus otettaisiin käyttöön kokonaisuudessaan. Yritys X:llä ei kuitenkaan ole täällä hetkellä resursseja muuttaa kaikkia viestinnän osa-alueita, joten ehdotuksesta poimitaan helpoimmin toteutettavat toimenpiteet ja kehittämistä jatketaan aina mahdollisuuksien mukaan.

Opinnäytetyö herätti toimitusjohtajassa muun ohella myös mielteitä siitä, kuinka yrityksessä on oikeastaan päivittäin asioita joista kannattaisi viestiä henkilöstölle, mutta sitä ei vain tule tehtyä. Usein vähäinen viestittely johtuukin esimerkiksi siitä, etteivät asiat tunnu johdon mielestä tarpeeksi tärkeiltä, vaikka ne luultavasti kiinnostaisivatkin henkilöstöä. Tähän pulmaan yritys aikookin jatkossa miettiä ratkaisua viestintäehdotuksessa nousseen ”Twitter” lähestymistavan kautta.

Toimeksiantaja kommentoi palautteessaan myös hieman asiakassuhteiden hoitamista, vaikkei ulkoinen viestintä itse opinnäytetyön aihealueeseen kuulunutkaan. Toimeksiantaja nosti esille ”asiakkaat pimennossa”-ongelman, joka opinnäytetyön avulla voidaan mahdollisesti ratkaista. Ongelmana on asiakkaiden jääminen pimentoon yrityksessä tehtävästä jatkuvasta kehittämisestä, koska heille ei ymmärretä/osata viestiä tietoa oikein. Sisäiseen viestintään käytettäväksi ehdotettu Twitter (tai muu vastaava sovellus), voisikin tuoda ratkaisun myös ulkoiseen tiedottamiseen.

Opinnäytetyön onnistumista voidaan, toimeksiantajan tyytyväisyyden lisäksi, arvioida teoriaosuudessa esille nostettujen kysymysten avulla:

- Ovatko tavoitteet oikeat ja suunnitelmat realistiset?

Yritys X:lle laaditut viestinnälliset tavoitteet on mielestäni onnituttu kohdentamaan oikeisiin asioihin ja tavoitteiden pohjalta luodut suunnitelmat on yritetty tehdä mahdollisimman hyvin yrityskulttuuria tukeviksi ja helposti toteutettaviksi.

- Tukevatko viestinnän prosessit koko organisaation strategiaa?

Viestintästrategiaehdotus onnistuu peilaamaan samoja arvoja ja päämääriä, joita löytyy yrityksen liiketoimintastrategiasta, joten myös viestinnän prosessien toivotaan toimivan yksiin muiden liiketoimintaprosessien kanssa.

- Mihin pitää kiinnittää jatkossa huomiota?

Jatkossa pitää kiinnittää erityishuomiota uusien toimintatapojen jalkauttamiseen. Yrityksessä tulisi pitää tiedotustilaisuus uuden viestintästrategian ja -suunnitelman käyttöönotosta, jotta kaikki työntekijät saisivat kerralla kuulla tulevista muutoksista. Lisäksi esimiesten tulisi olla erityisen ajan tasalla uuden viestintästrategian sisällöstä, jotta he osaisivat vastata oikein ja tarpeeksi kattavasti työntekijöiden kysymyksiin.

10 Opinnäytetyön yhteenveto ja itsearviointi

Opinnäytetyön kehittämishankkeena oli auttaa yritysjohtoa hahmottamaan ja määrittämään yrityksen sisäiselle viestinnälle perussäännöt, joita organisaation tulisi jatkossa noudattaa kaikessa viestinnässään. Kehittämishankkeen konkreettiset tavoitteet täyttyivät, kun toimeksiantajayritykselle syntyi viestintästrategia ja -suunnitelmaehdotus. Ehdotuksessa keskityttiin miettimään toimivia työkaluja ja keinoja Yritys X:n sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Toimeksiantaja oli tyytyväinen kehittämishankkeen lopputuotokseen ja aikoo käyttää suunnitelmaa tulevaisuudessa yrityksen sisäisen ja mahdollisesti myös ulkoisen viestinnän suunnittelussa.

Kehittämishanketta varten valittu tiedonkeräämistapa, eli teemahaastattelu, osoittautui onnistuneeksi valinnaksi kyseistä opinnäytetyötä tehdessä. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä luotettavaa ja hyödyllistä tietoa Yritys X:n viestinnän nykytilasta. Koska Yritys A:ssa ja Yritys B:ssä on ollut toisistaan eriäviä käytänteitä ja työtapoja, mietittiin Yritys X:n viestintää myös yrityskulttuurien yhdistymisen näkökulmasta. Opinnäytetyötä varten valittu teoria yhdistettyinä haastatteluista saatuun materiaaliin tuki erinomaisesti opinnäytetyön lopputuotoksen laatimista.

Haastatteluissa ilmeni useita Yritys X:n heikkouksia, joihin pystytään vaikuttamaan oikeanlaisen viestinnän avulla. Kehittämishankkeen lopputuotoksen toivotaan siis tuovan pitkällä aika-

välillä parempaa järjestystä yrityksen viestinnän osa-alueelle, jonka vastaisuudessaan uskotaan heijastuvan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Toimeksiantaja tuki kehittämishankkeen etenemistä järjestämällä haastattelujen ajankohdan ja paikan, sekä valitsemalla organisaatiosta haastateltaviksi ne työntekijät jotka parhaiten sopivat ennalta määritettyyn kohderyhmään. Lisäksi toimeksiantaja helpotti opinnäytetyöprosessin etenemistä luovuttamalla yrityksen raportteja ja muita materiaaleja opinnäytetyön käyttöön. Liiketoimintaraporteista saatiin hyvä kokonaiskuva tukemaan haastatteluiden perusteella luotua nykytila-analyysia ja tulevaisuuden tavoitteita.

Tulevaisuudessa yritys ottaa siis viestintäsuunnitelmaehdotuksesta käyttöön ne osa-alueet jotka se näkee tärkeiksi ja muokkaa suunnitelmaa yrityskulttuuria entistä paremmin tukemaksi. Lisäksi yritys tulee itse täydentämään viestintäsuunnitelmaan ne kohdat jotka rajattiin opinnäytetyön kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Viestintästrategiaa tulisi jatkossa muokata mieluiten kolmen vuoden välein, tukemaan entistä tiiviimmin yrityksen uusia tavoitteita ja toimintaa. Päivittäisviestintää, eli viestintäsuunnitelmaa, on sen sijaan hyvä kehittää jatkuvasti. Kokonaan uusi viestintäsuunnitelma olisi hyvä laatia vuosittain, yritysjohdolle sopivimpana hetkenä. Ajankohdaksi kannattaa valita esim. joulukuu, jolloin uuden suunnitelman voi ottaa käyttöön heti joululomien jälkeen, kun työntekijöillä löytyy jälleen uutta motivaatiota kehittää toimintaa.

Mielestäni opinnäytetyön onnistunein osuus on itse lopputuotos, johon sain koottua Yritys X:lle oleellimmat sisäisen viestinnän keinot ja työkalut tiiviiseen pakettiin. Oli myös mukavaa kuulla toimeksiantajan kiitollisia kommentteja opinnäytetyön laadusta ja osuvuudesta. Lisäksi kannanotot opinnäytetyön ”ajatuksia herättävästä”-vaikutuksesta tuntuivat hyviltä, tämänkin kuuluessa kehittämishankkeen tavoitteisiin.

Opinnäytetyön hankalimpiin asioihin lukeutui oleellisen ja tärkeän teorian ja tiedon erottaminen vähemmän tärkeästä. Tähän ongelmaan löytyi kuitenkin ajan myötä ratkaisu, kun toimeksiantajan yrityskulttuuriin ja viestinnällisiin tavoitteisiin osattiin lopulta paneutua tarpeeksi syvällisesti. Toinen haastava osuus, opinnäytetyötä tehdessä, oli haastattelujen yhteenvetojen kirjoittaminen. Haastatteluäänitteitä kertyi noin viiden tunnin verran, joten tärkeiden asioiden poimiminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja vastausten organisointi vei lopulta todella paljon aikaa.

Omana tavoitteenani opinnäytetyön toteuttamisessa oli oppia ymmärtämään yrityskulttuurin tuntemisen tärkeyttä yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueita kehitettäessä. Lisäksi halusin opinnäytetyön aikana paneutua viestinnän keinoihin ja työkaluihin, joiden tunteminen tulee

varmasti tulevaisuudessa olemaan omalle uralleni tärkeää. Opinnäytetyötä tehdessäni opin hahmottamaan yhä paremmin asiakokonaisuuksia ja erottamaan oleellisen tiedon vähemmän merkittävästä.

Lähteet

- Argenti, P. 2009. Corporate Communication. New York: The McGraw-Hill Companies Ltd.
- Cheney, G. & Christensen, L. 2001. The New Handbook of Organizational Communication. Lontoo: Sage Publications.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Juholin, E. 2013a. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2013b. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro.
- Korhonen, N. & Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia Kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Savaspuro, M. 2013. Kauppalehti 4.11.2013, 17.
- Schein, E. 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus- osakeyhtiö Tammi

Sähköiset lähteet

- John Wiley & Sons Ltd 2006. Career Anchors About Edgar Schein. Viitattu 13.9.2013. <http://www.careeranchoronline.com/SCA/ESabout.do?open=es>
- Saario, J. 2013. Kauppalehti. Viitattu 20.11.2013. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/seuraavana+lahtee+karttabisnes/201311571397>
- Rossi, A. 2011. Kulttuuristrategia. Viitattu 8.7.2013. <http://kulttuuristrategia.fi/page/2/>

Suulliset ja julkaisemattomat lähteet

- Hynynen P. 2012. Johtaminen kriisitilanteessa. Rotary Youth Leadership Award-koulutus ”Johtamisen haasteet”.
- Yritys X:n kiinteistöpäällikkö. 2013. Teemahaastattelu 15.8.2013. Yritys X:n toimitila
- Yritys X:n laadun johtaja. 2013. Teemahaastattelu 15.8.2013. Yritys X:n toimitila

Yritys X:n toimistopäällikkö. 2013. Teemahaastattelu 15.8.2013. Yritys X:n toimitila

Yritys X:n toimitusjohtaja. 2013. Organisaatiokaavio.

Yritys X:n toimitusjohtaja. 2013. SWOT-kaavio.

Yritys X:n toimitusjohtaja. 2013. Teemahaastattelu 15.8.2013. Yritys X:n toimitila

Yritys X:n työnjohtaja. 2013. Teemahaastattelu 15.8.2013. Yritys X:n toimitila

Kuviot

KUVIO 1: OPINNÄYTETYÖN AIHEPIIRIN RAJAUS	9
KUVIO 2: YRITYS X:N ORGANISAATIOKAAVIO (YRITYS X:N TOIMITUSJOHTAJA, 2013)	11
KUVIO 3: YRITYS X:N SWOT-ANALYYSI (YRITYS X:N TOIMITUSJOHTAJA, 2013)	12
KUVIO 4: VIESTINTÄSUUNNITTELUN VIITEKEHYS (JUHOLIN 2013B, 143)	15
KUVIO 5: SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT (KAUHANEN 2009, 178)	18
KUVIO 6: TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN ARVIOINNIN DYNAAMINEN SYKLI (JUHOLIN 2013A, 86)	20
KUVIO 7: KRIISIN ELÄMÄNKAARI JA SIIHEN VALMISTUTUMINEN (HYNYNEN 2012)	21
KUVIO 8: YRITYSKULTTUURIN TASOT	25
KUVIO 9: HAASTATTELUIEN LOPPUTULOS - YRITYS X:N NYKYTILA-ANALYYSI	28
KUVIO 11: VIESTINNÄN AMMATTIMAISSUUS (JUHOLIN 2013B, 142)	38

Liitteet

Liite 1: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma

Viestintästrategia ja - suunnitelmaehdotus

Sisällys

1	Viestintästrategia ja -suunnitelma Yritys X:lle	51
1.1	Viestinnän nykytila ja SWOT-analyysi	51
2	Viestintästrategia ehdotus	52
3	Viestintäsuunnitelmaehdotus	53
3.1	Sisäinen viestintä.....	54
3.1.1	Tiedottaminen	55
3.1.2	Perehdytys ja henkilöstökoulutus	55
3.1.3	Sisäisen viestinnän kanavat.....	55
3.1.4	Kriisiviestintä.....	57
3.2	Viestintävastuut ja resurssit.....	58
3.3	Budjetti	58
3.4	Viestinnän mittarit ja seuranta.....	59
3.5	Ohjeistukset.....	59
3.6	Viestinnän muistilista johtajille	60
3.7	Vuosisuunnitelma.....	60

1 Viestintästrategia ja -suunnitelma Yritys X:lle

Viestintästrategia ja -suunnitelma on suunnattu Yritys X:n esimiehille, ohjenuoraksi ja suunnitelmapohjaksi heidän miettiessään yrityksen sisäisen viestinnän toteuttamista ja johtamista. Ehdotelmassa käydään läpi Yritys X:n sisäisen viestinnän kannalta tärkeitä kohtia ja annetaan työkaluja, joiden avulla yrityksen johto voi rakentaa suunnitelmasta Yritys X:lle sopivan ja kattavan kokonaisuuden.

1.1 Viestinnän nykytila ja SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on perusmenetelmä strategisessa suunnittelussa mutta se sopii myös yrityksen viestinnän nykytilan kartoitukseen. SWOT-analyysissa yhdistyvät sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien ruodintaan. Yritys X:n viestinnän SWOT-analyysin avulla määritellään selvempi kuva yrityksen viestinnän nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">• Keskisuuri organisaatio• Nopea päätöksenteko• Ei valmiita viestintämalleja• Perheyritys	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">• Pienehkö operatiivinen toimistohenkilökunta -> ei omaa viestintävastavaa• Sekava yritys rakenne yritysyhdistymisen jälkeen
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">• Erilaistaminen kilpailijoista• Mahdollisuus nopeaan muutokseen• Vahvat taustajoukot toteuttamaan uusia toimintatapoja	Uhat <ul style="list-style-type: none">• Viestinnän tärkeyden laiminlyönti

Taulukko: Viestinnän SWOT-analyysi

Yritys X:n viestintää suunniteltaessa voi vahvuudeksi laskea sen, että yritys on toimialan johtaviin yhtiöihin verrattuna vielä henkilöstöltään ja toimialueeltaan kohtuullisen pieni, joten voi olettaa, että sekä sisäinen että ulkoinen viestintä toimisi kyseisessä organisaatiossa helpommin ja nopeammin kuin kilpailevilla yrityksillä. Viestinnän kehittämiseksi on lisäksi olemassa hyvät edellytykset, sillä vanhoja viestintämalleja ei yrityksellä ole.

Yrityksessä tapahtuva muutosprosessi voidaan sen tuomen mahdollisuuksien lisäksi nähdä myös uhkana, koska se tuo omat haasteensa viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseksi, kun

organisaatiossa vallitsee epävarmuus tulevasta eikä toimintaympäristö ja uudet toimintatavat ole vielä juurtuneet yrityksen työntekijöihin.

Yritys X:n mahdollisuuksiin lukeutuu perheyrittämisen pohjan ansiosta henkilöstön mielenkiinto ja halu menestykselle. Viestinnässä kannattaakin siis nähdä yrityksen omistusrakenne vahvuutena ja luoda tätä silmälläpitäen myönteistä ja työlleen omistautunutta yrityskuvaa.

Ymmärtämättömyys viestinnän tärkeydestä yrityksen kilpailukeinona ja menestyksen takaajana on viestinnän suurin uhkatekijä. Oleellista on saada yritysjohto ymmärtämään, ettei viestintään panostaminen ole talousarvioissa pelkkä kuluerä vaan positiivisen yrityskuvan ja laadun ylläpitämisen keino, eli investointi yrityksen tuleviin kassavirtoihin.

2 Viestintästrategia ehdotus

Yritys X viestinnällinen visio, arvot ja päämäärät on johdettu yrityksen liiketoiminnallisesta strategiasta ja tukee näin ollen yrityksen kokonaisvaltaista tekemistä.

Viestinnän strategiset päämäärät ovat:

- kehittää läpinäkyvää, ammattimaista ja vastuullista viestintäkulttuuria
- parantaa asiakashallintaa
- vahvistaa organisaation operatiivista johtamista
- tarkkailla ja tehostaa palvelujen laatua
- rakentaa ja voimistaa Yritys X:n positiivista imagoa
- lisätä työntekijöiden ja yrityksen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta

Visiona on viestiä aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti. Viestintä pyritään hoitamaan oikea-aikaisesti ja oikein kohdennetusti sekä tuloksellisesti ja vastuullisesti.

Yrityksen arvot jalkautetaan viestintään niin että,

- jokaisella on vastuu viestinnästä
- kommunikoidaan avoimesti ja sovittujen periaatteiden mukaisesti
- viestitään päätöksistä viimeistään samanaikaisesti henkilöstölle kuin sidosryhmille
- kerrotaan asioista niin kuin ne ovat, sekä ikävistä että mukavista
- käytetään ennakkoluulottomasti uusia viestintäkanavia ja toimintamalleja
- toimitaan joustavasti myös arvaamattomissa tilanteissa

3 Viestintäsuunnitelmaehdotus

Viestinnän suurten linjausten laatimisen jälkeen tulee miettiä ja suunnitella konkreettisia menetelmiä, joiden avulla päästään strategiatavoitteisiin. Luvussa 3 käydään läpi työkaluja ja keinoja tukemaan viestinnän operatiivista suunnittelua. Alla olevaan taulukkoon on koottu tärkeimmät osa-alueet, joihin tulee löytyä vastaus viestintäsuunnitelman ollessa valmis.

Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • mitä viestinnän avulla halutaan saada aikaiseksi?
Kohderyhmät	<ul style="list-style-type: none"> • miten ryhmitellään? • mikä on kunkin tilanne ja haaste?
Kanavat ja keinot	<ul style="list-style-type: none"> • mitä välineitä kannattaa käyttää jotta viestin perille vieminen olisi mahdollisimman onnistunutta? • millaiseksi viestin sisältö kannattaa muokata jotta kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla?
Mittarit ja seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • millä keinoin viestinnän toimivuutta seurataan?
Vastuut	<ul style="list-style-type: none"> • kuka vasta mistäkin osa-alueesta? • miten organisoitu?
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?

Kuvio: Viestintäsuunnitelma

Yllä oleva kuvio voi Yritys X:n sisäistä viestintää mietittäessä näyttää esim. seuraavanlaiselta:
Tavoitteet:

- tukea johtamista sekä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsyä.
- kustannustehokas toiminta
- prosessien tehokkuus

Kohderyhmät:

- henkilöstö
- johtoryhmä
- hallitus

Kanavat ja keinot:

- kasvatusten
- sähköpostilla
- tekstiviestillä
- mahdollisesti käyttöönotettavaa intranet:ia käyttäen

Mittarit ja seuranta:

- kysely henkilöstön tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista
- viestintäkatkoksista johtuvien virheiden väheneminen

Vastuut:

- johtoryhmä ja esimiehet
- mahdollinen viestintävastaava
- koko henkilöstö

3.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän toimivuus on ehto ulkoisen viestinnän onnistumiselle sekä yhteisön menestymiselle ja toiminnalle. Sisäiseen viestintään lukeutuvat johtoryhmän ja hallituksen päätöksistä tiedottaminen sekä työhön ja organisaation toimintaan perehdyttäminen. Eri osastojen ja henkilöiden tulee tiedottaa asioista avoimesti ja ymmärrettävästi jo valmisteluvaiheessa, jotta henkilökunta voi valmistautua muutokseen ja ehkä jopa antaa kehitysehdotuksia vielä keskeneräisille suunnitelmille. Kun organisaatiossa sitten tehdään päätös, tulee siitä tiedottaa henkilöstölle mahdollisimman nopeasti.

Yritys X:n sisäisenä viestintätavoitteena on avoimen ja motivoivan työilmapiirin luominen ja kehittäminen. Tärkeänä tavoitteena on myös luoda ilmapiiri jossa työntekijät uskaltavat tutustua toisiinsa, työympäristöön ja yrityksen toimintaan. Yritys X:n sisäisen viestinnän kohderyhmiin kuuluvat henkilöstö, johtoryhmä ja hallitus.

3.1.1 Tiedottaminen

Sisäistä tiedottamista ei kannata nähdä ikävänä ja pakollisena tehtävänä vaan tehokkaana johtamisen välineenä joka onnistuessaan tukee tuloksellista tekemistä. Tyytyväisyys yritysviestintään on usein sidoksissa siihen, kuinka tyytyväinen on omaan työhönsä.

Sisäisen tiedottamisen ongelmaksi saattaa nousta tiedon määrä. Kun tietoa on liikaa, ei sitä ehditä eikä osata käyttää hyväksi. Tiedon puute ei myöskään aina johdu tiedon määrän vähydestä vaan välillä myös tiedon sisällön köyhyydestä.

Koska Yritys X:llä on yli 30 työntekijää määrää yhteistoimintalaki (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007) työnantajan tiedottamaan henkilöstölle mm. seuraavista asioista:

- tilinpäätöksestä
- yrityksen taloudellisesta tilasta
- tuotanto- ja toimintanäkymin perustuvasta henkilöstösuunnitelmasta (määrä, laatu)
- henkilöstöryhmien palkkatasoista
- henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista ja toimintaorganisaatioista

Vaikka yhteistoimintalaissa on määrätty vain yllämainitut kohdat, ei yritys voi jättää tiedottamisen määrää tähän, vaan mieluummin pitää henkilöstö ajan tasalla jatkuvasti ja ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun.

3.1.2 Perehdytys ja henkilöstökoulutus

Koulutuksen järjestäminen on tehokas keino pitää henkilöstön työmotivaatiota yllä, kehittää työntekijöiden ammattitaitoa sekä jakaa tietoa suurelle joukolle. Koulutustilaisuuksien avulla saadaan myös uudet työntekijät efektiivisesti perehdytettyä uuteen ympäristöön ja tapoihin.

Yritys X:llä on jo suunniteltuna toimiva perehdytysopas, jota käytetään aina uuden työntekijän tullessa yritykseen.

3.1.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Tällä hetkellä yrityksen sisäisen viestinnän pääkanavina toimivat suullinen viestintä, eli suulliset tehtävänannot operatiivista työtä toteuttavalle henkilöstölle ja suullinen keskustelu johdostaan ja esimiesten välillä sekä sähköpostittelu.

Yritys X:ssä voitaisiin jatkossa lisätä sisäisen viestinnän kanaviksi esimerkiksi seuraavanlaisia toimia:

Järjestetään tiedotustilaisuus aina, kun yrityksellä on tärkeää kerrottavaa koko henkilöstöä koskevasta tapahtumasta. Tilaisuuden ajankohdasta ja aiheesta kerrotaan hyvissä ajoin, jotta halukkaat voivat miettiä mahdollisia kysymyksiä etukäteen. Tilaisuuden loppuun kannattaa siis varata hieman aikaa keskustelulle ja kysymyksiin vastaamiselle, jotta henkilöstö tuntee itsensä kuulluksi. Lisäksi kannattaa valmistaa esimiehet siihen, että he saavat vastailla tiimitä kumpuaviin kysymyksiin vielä tilaisuuden jälkeenkin.

Joskus voi myös olla kannattavaa järjestää toimitusjohtajan tilaisuus jonka ideana on, että yrityksen ylin johtaja on kenen tahansa yrityksen työntekijän tavoitettavissa. Tilaisuus voidaan pitää muodollisempana haastattelutuntina tai esim. aamukahvituokiona, jolloin koko henkilöstölle tarjotaan aamupala ja kaikki saavat vapaasti kysellä toimitusjohtajalta ja muita esimiehiltä mieltä painavia kysymyksiä.

Yllämainittu tiedotustilaisuus ja toimitusjohtajan tilaisuus voidaan myös liittää, jolloin tilaisuus muuttuu ylimmän johdon ajankohtaistapahtumaksi. Katsauksessa voidaan käydä läpi esim. yrityksen tilannetta ja uusia investointeja, jolloin yritys samalla täyttää yhteistoimintalakiin liittyvän tiedottamisveloitteensa.

Kun sähköpostia käytetään tiedottamisen välineenä, tulee miettiä että lähetettävässä tiedotteessa tulee olla vain yksi asia, sen pitää olla helppolukuinen sekä mieluiten aika lyhyt ja otikon tulee kertoa tiedotteen sisällöstä.

Viidentenä viestinnällisenä kanavana voidaan harkita sosiaalisen median käyttöönottoa. Nykypäivänä suurimmalla osalla työntekijöistä on älypuhelimet, jotka avaavat monia mahdollisuuksia myös yritysviestinnän saralla. Älypuhelimeen ladattavia viestintäsovelluksia löytyy tuhansia, mutta niitä hieman kartoittaessa voidaan löytää yrityksen sisäiseen viestintään soveltuvia apu-välineitä. Yritys voi ottaa käyttöön esimerkiksi Twitter-tilin, jonka avulla saadaan lähetettyä lyhyitä, tärkeysasteikolla alempiarvoisia, mutta silti mielenkiintoisia viestejä koko henkilökunnalle. Twitter-viestien lähettämistiheys voi olla paljon tiiviimpi kuin esim. sähköpostilla tai ilmoitustaululla lähetettyjen viestien. Kyseistä sosiaalisen median viestintäkanavaa voidaan käyttää myös ulkoisen viestinnän työkaluna. Tällöin Twitter-tiliä voi seurata henkilökunnan lisäksi myös yrityksen asiakkaat.

Yllä mainittujen viestintäkanavien lisäksi voidaan sisäinen viestintä suunnitella myös alla olevan taulukon mukaisesti. Molemmista esimerkeistä löytyy samoja pääpiirteitä ja tapoja luoda toimiva viestintäkokonaisuus, mutta pienet erot nostavat esille sen, kuinka viestintää voi ja pitää loppujen lopuksi aina muokata omaan yrityskulttuuriin sopivaksi.

	Työtilavies- tintä	Viikkopala- verit	Perjantai- kahvit	Tiimi/projekti- palaverit	Tulos- foorumi
Tavoite	Pitää henki- löstö ajan- tasalla	Päivittää työntekijöi- den viikon tavoitteet	Käydä läpi menneitä ja tulevia asioita ja niiden taus- toja	Käydä yhdessä läpi tiimin asi- oita alustusten ja keskustelu- jen kautta	Arvioida ja keskustella yrityksen toimia ja tulevaisuut- ta
Luonne	Vapaamuotoi- nen ja spon- taani	Lyhyt tehtä- vänanto	Vapaamuotoi- nen ja keskus- televa	Virallinen mut- ta keskusteleva	Virallinen mutta kes- kusteleva
Asiat	Työhön liitty- vät	Työtehtäviin ja organisaa- tioon liitty- vät	Ajankohtaiset ja kaikkia kiin- nostavat	Kuukauden on- nistumiset ja kehittämisen kohteet (asia- lista kootaan yhdessä)	Strategiaan, yritykseen ja toimialaan liittyvät
Osallistu- jat	Kaikki keitä asia koskee	Tiimin jäse- net	Koko henkilös- tö	Tiimin jäsenet	Henkilöstö (mahdolli- sesti myös sidosryhmät)
Aikataulu	Päivittäin	1 x viikossa ja lisäksi aina tarvittaessa	1 x kk tai tar- vittaessa	noin 1 x kk	Kvartaaleit- tain
Vastuut	Jokainen	Esimiehet (Työnjohta- jat)	Toimistopääl- likkö	Kiinteistöpääl- likkö	Johto

Taulukko: Työyhteisön päivittäisviestintä (soveltaen Juholin 2013, 149)

3.1.4 Kriisiviestintä

Kriisiviestintää suunniteltaessa on ensimmäinen määriteltävä asia se, mikä on kriisi ja miten se eroaa ns. normaalitilanteesta. On yhtä vaarallista käynnistää kriisiviestintä väärään aikaan, kuin olla käynnistämättä sitä oikeaan aikaan.

Kriisitilanteen havaitseva henkilö on vastuussa tiedon pikaisesta välittämisestä esimiehelle. Esimiehen tehtävänä on analysoida kriisitilanne ja ottaa yhteyttä tarvittaviin tahoihin. Johto-
vastuun ottanut esimies huolehtii lisäksi siitä, että kriisistä ilmoitetaan välittömästi koko hen-

kilöstölle ja että ennalta määrätty kriisiviestintävastaava ottaa tapahtuneesta viestintävastuun.

Henkilökunnan ajan tasalla pitäminen on ensiarvoista jotta yrityksen sisältä ei lähde liikkeelle vääriä huhuja. Jokainen esimies on vastuussa siitä, että oma tiimi ja omat alaiset ovat ymmärtäneet kriisitilanteen ja osaavat toimia sen mukaisesti.

3.2 Viestintävastuut ja resurssit

Yritys X:n kokonaisviestintää johtaa tällä hetkellä yrityksen uusi toimitusjohtaja koska yrityksellä ei ole erikseen palkattua viestintäpäälikkää. Yrityksen kasvoina toimii kuitenkin edelleen yrityksen omistaja ja vanha toimitusjohtaja, koska hän on tuttu vanhalle asiakaskunnalle.

Yritys X:n viestintävastaava koordinoi ja suorittaa organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää sekä edistää yrityksen mediatyhteyksiä ja -näkyvyyttä ja ylläpitää positiivista yrityskuvaa. Viestintävastaava integroidaan johtoportaan niin että hän osallistuu johtoryhmän ja mieluiten myös hallituksen kokouksiin sekä muihin tilaisuuksiin, jotta viestintävastaava saa tarvittavan tuen ja tiedon pystyäkseen suorittamaan työtehtävänsä laadukkaasti ja asiantuntevasti.

Vaikka yrityksellä on oma viestintävastaava, on kaikkien silti ymmärrettävä, että jokaisella yrityksen työntekijällä on henkilökohtainen viestintävastuu. Ammattitaitoisen ja laadukkaan yrityskuvan muodostaminen on loppujenlopuksi suurimmalta osin itse työmiehien vastuulla, sillä he ovat niitä työntekijöitä joita asiakkaat oikeasti tapaavat ja joiden työn laatua asiakkaat arvioivat. Kaikki työntekijät ovat lisäksi vastuussa viestimään sisäisesti kaikista työhön liittyvistä asioista kanssatyöskentelijöilleen ja esimiehilleen.

Koko henkilöstön on siis ymmärrettävä että työaikana tehdyt ja sanonut asiat vaikuttavat pitkälti yrityskuvaan jota organisaatiosta halutaan viestiä.

3.3 Budjetti

Yrityksen johto laatii vuosittain viestintäbudjetin osana kokonaisbudjettia. Viestinnän ja markkinoinnin kustannukset on usein vaikea erottaa toisistaan sillä ne tavoittelevat usein samoja lopputuloksia. Mutta viestintä- ja markkinointibudjetti koostuu yrityksen kaikista viestinnällisistä toimenpiteistä, pois lukien henkilöstökulut sillä viestintä sisältyy työaikaan. Budjetissa tulee huomioida mahdolliset viestintälaittehankinnat, markkinoinnista aiheutuvat viestintäkustannukset (kuten esim. esitteiden painatus), koulutuskustannukset, mahdolliset kam-

panjat sekä muut suunnitellut menoerät. Edellisen vuoden budjetti ja toteutunut rahan käyttö toimivat usein hyvänä raamina seuraavan vuoden budjettisuunnittelulle.

3.4 Viestinnän mittarit ja seuranta

Sisäistä viestintää seurataan säännöllisesti henkilöstön suullisen palautteen avulla ja mietitään myös mahdollisuuksia toteuttaa anonyymin, kirjallisen palautteen keräämistä ja analysointia. Henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation viestintäprosesseihin ja toimivuuteen kannattaa myös mitata tasaisin väliajoin kyselylomakkeilla, jolloin saadaan tärkeätä palautetta ja uusia kehitysehdotuksia suoraan yrityksen tärkeimmältä voimavaroilta, henkilöstöltä.

Myös sisäisen tiedonkulun katkoksia kannattaa seurata säännöllisesti ja aina ongelman ilmetessä yrittää heti korjata tilanne. Katkoksen tapahtuessa voi pahimmassa tapauksessa tapahtua työtapaturma, joita tietenkin yritetään jokaisessa organisaatiossa välttää. Tavoitteena onkin, ettei katkoksia tapahtuisi yrityksessä yhtään. Tätä sisäisen viestinnän mittaria voidaan tarkastella yrityksessä kuukausitasolla, ja käydä koko henkilöstön tai suppeamman tiimin kanssa läpi kaikki katkokset, niistä johtuvat ongelmat ja miten ensikerralla työntekijät suoriutuvat tilanteesta paremmin. Sisäistä viestintää on syytä kehittää jos katkoksia (varsinkin samantyyppisiä ja samoilla työntekijöillä) tapahtuu useammin kuin kerran kuukaudessa.

Yrityksessä toteutetaan muutaman vuoden välein kirjallinen tyytyväisyyskysely henkilöstölle, ja mahdollisesti myös asiakkaille. Lisäksi viestintä kannattaa nostaa esille yhtenä osa-alueena kehityskeskusteluissa.

Mittari	Tavoite	Seuranta
Koko henkilöstön täyttämä kyselylomake	Saada kehitysehdotuksia viestinnän parantamiselle	Joka toinen vuosi
Kehityskeskustelut	Parantaa työssä viihtymistä	Vuosittain
Tiedonkulun katkokset	Nolla katkosta	Kuukausittain

Taulukko: Sisäisen viestinnän mittaristo

3.5 Ohjeistukset

Ohjeistukset kirjoitetaan toimenpiteille, joissa on tärkeää noudattaa yrityksen laatimaa yhteistä linjaa. Kun kaikella on yhtenäinen graafinen ilme saa organisaatiosta heti paljon asian-
tuntevamman kuvan. Ohjeistukset tulisi laatia mm. seuraaville toimenpiteille:

- logon käytön määrittely (organisaation graafiset ohjeet)
- asiakastilaisuuden/ tiedotustilaisuuden järjestäminen
- tiedotteiden kirjoittaminen ja lähettäminen
- sähköpostiviestien kirjoittaminen (fontit, tervehdykset, allekirjoitus jne.)
- ASPA-käytäntö, puhelimeen vastaaminen, asiakkaan vastaanotto jne.

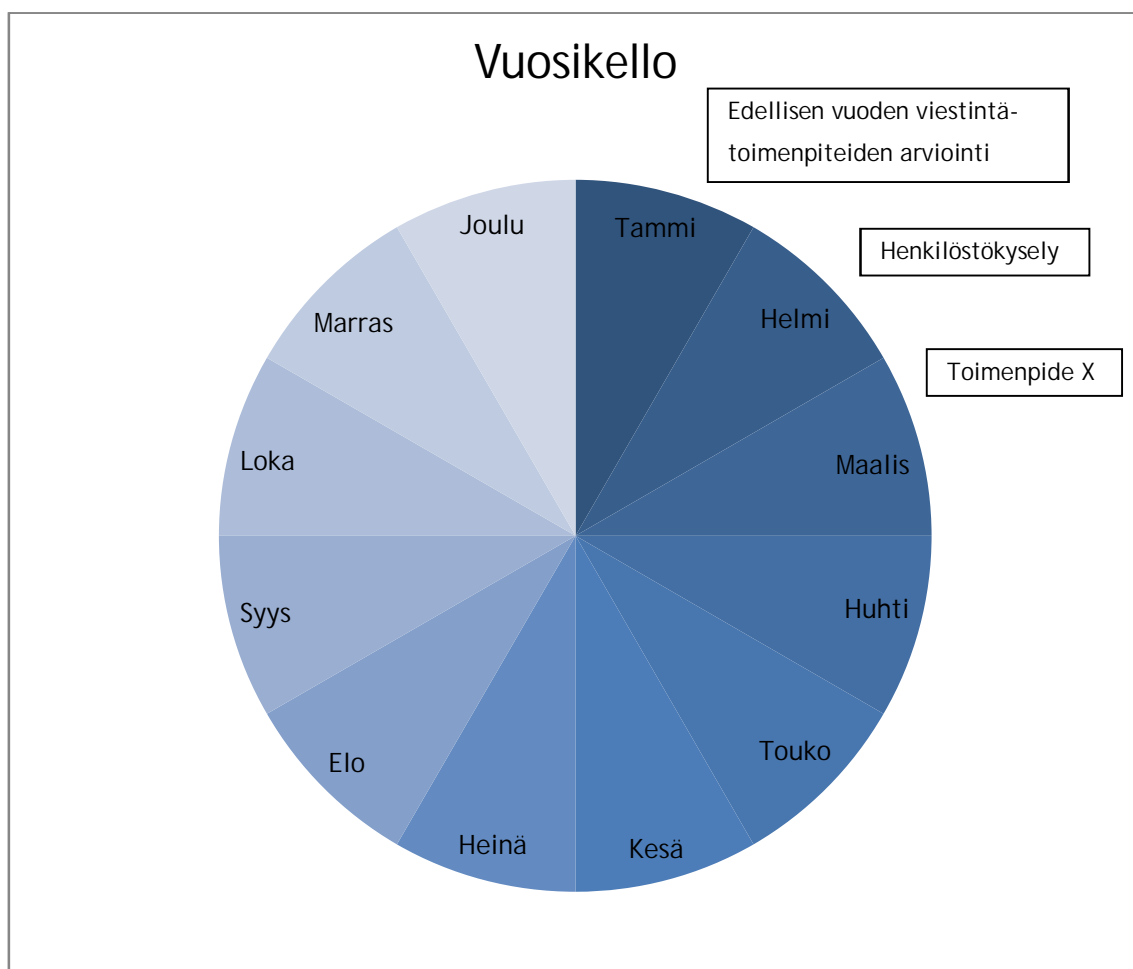
3.6 Viestinnän muistilista johtajille

1. Viestintä ei ole vain tietojen siirtoa, se on myös merkityksien luomista, jakamista ja tulkintaa sekä kulttuurisen yhteenkuuluvuuden luomista!
 2. Viestintä on vuorovaikutusta ja siten hyvin tilanneherkkää!
 3. Viesti kiinnostavasti ja ymmärrettävästi!
 4. Hallitse vaikuttamisen muodot!
 5. Kiinnitä erityistä huomiota työyhteisön vision, mission ja strategian viestimiseen!
 6. Delegoi tehokkaasti, sekä yksilöille että ryhmälle!
 7. Koordinoi ammattitaitoisesti!
 8. Kiinnitä erityistä huomiota motivoivaan ja sitoutumista synnyttävään viestintään!
 9. Vapauta ryhmässäsi piilevä luovuus ja synergia!
 10. Muutostilanne vaatii jatkuvaa muutosviestintää!
- (Åberg 2006, 207)

3.7 Vuosisuunnitelma

Vuosikello ja vuosikalenteri ovat käytännöllisiä tapoja hahmottaa tulossa olevia tehtäviä ja tapahtumia. Vuodesta toiseen tapahtuvat toimenpiteet eivät välttämättä vaadi joka vuosi erityissuunnittelua, vaan riittää että toimenpiteiden vastuuhenkilöt sopivat etenemisestä keskenään. Osa toimenpiteistä on kuitenkin ensikertaa toteutuksessa, jolloin niille tehdään omat toimenpidesuunnitelmat. Vuosikelloa tulee tarkentaa ja täydentää vuoden mittaan.

Alla on esimerkkikuviot sekä vuosikellosta että vuosikalenterista. Molemmat ajavat siis samaa asiaa, joten yritys voi valita itselleen selkeämmän apuvälineen.



Kuvio: Viestinnän vuosikello esimerkki

Toiminta-kuukausi	Sisäinen viestintä	Vastuuhenkilöt	Ulkoinen viestintä	Vastuuhenkilöt
Tammi	Edellisen vuoden viestintätoimenpiteiden arviointi/ tuloksen julkistus	Johtoryhmä	Internetsivujen päivityminen	Markkinointitiimi
Helmi	Henkilöstökysely		Sidosryhmätapaaminen	
Maalis	Työhyvinvointipäivä			
Huhti	Yhtiökokous			
Touko	Kehityskeskustelut			
Kesä				
Heinä				
Elo				
Syys				
Loka				

Marras				
Joulu				

Kuvio: Viestinnän vuosikalenteri esimerkki

Liite 2: Haastattelukysymykset

Johdanto, joka kerrotaan kaikille haastateltaville

- Opiskelen tradenomiksi Laurea amk:ssa, liiketalouden koulutusohjelmassa – pääaineinä projektinhallinta ja yrittäjyys
- Yritys X on lopputyöni toimeksiantaja
- Lopputyön aiheena sisäisen viestinnän analysointi ja viestintäsuunnitelman tekemien yritykselle – aihe muodostunut Yritys X:n toimitusjohtajan maininnasta tämän aihealueen kaipaavan kehitystä uudessa yhdistyneessä organisaatiossa
- Haastattelun viittä henkilöä, jotta saan luotua käsityksen Yritys X:n nykytilasta, kehitettävistä toimintatavoista ja henkilökunnan työtehtävistä.
- Haastattelun kysymykset aihealueista: Yritys ja organisaatiomuutokset, Henkilöstö, Työhyvinvointi ja koulutus, Johtaminen ja Organisaatiossa viestiminen
- Haastatteluihin on varattu aikaa >30 min
- Kaikki haastattelut nauhoitetaan
- Haastattelut ovat luottamuksellisia, kukaan muu kuin haastattelija ei tule ikinä kuulemaan haastatteluja, eli haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa, kuten myös yrityksen

Kysymykset yrittäjälle

- Kerro kiinteistönhuollosta alana (kilpailijoista jne.)
- Kerro yritysten historiasta

Henkilön taustatiedot

- Kerro hieman nykyisistä työtehtävistäsi tässä yrityksessä
- Miten yrityskauppa on muuttanut asemaasi ja työtehtäviäsi organisaatiossa? Oletko ollut tyytyväinen tähän muutokseen?

Yrityksestä ja organisaatiomuutoksesta

- Mikä on yrityksen toiminta-ajatus/ olemassaolon tarkoitus?
- Oliko organisaatiomuutokselle mielestäsi tarvetta kun yritysostosta päätettiin? Olitko sinä motivoitunut ja halukas tälle muutokselle?
- Minkälaisia muutoksia on yritysmyyntin/oston jälkeen tapahtunut organisaatiossa? Minkälainen on ollut muutosvauhti? Ovatko työntekijät saaneet sopeutumisaikaa? (Onko ollut enemmän sairauspoissaoloja?)
- Minkä asian näet suurimpana ongelmana yrityksessänne juuri nyt?
- Mitä muutoksia luulet yrityksen tarvitsevan tulevaisuudessa?
- Miten sinä määrittelisit tämän yrityksen suhteessa muihin tällä toimialalla?

- Mikä mielestäsi erottaa tämän yrityksen muista?
- Mikä on sellainen muutos jonka toivoisit tapahtuvan yrityksessä juuri nyt? Kaipaisitteko johonkin (jollekin osa-alueelle) ulkopuolisen asiantuntijan apua? Mihin?

Henkilöstö

- Miten kuvailisit yrityksenne työyhteisöä lyhyesti?
- Miten sinun mielestä yrityksen työntekijät suhtautuvat fuusioon ja muutokseen?
- Miten henkilökunnalle kerrottiin yritysostosta ja mitkä olivat työntekijöiden ensireaktiot?
- Mikä muutoksessa ja sen johtamisessa on kaikkein haasteellisinta?
- Miten työntekijät sitoutetaan ja motivoidaan fuusioon ja esim. toimintatapojen muuttamiseen?

Työhyvinvointi ja koulutus

- Miten huolehditte työntekijöidenne hyvinvoinnista?
- Kehitetäänkö kaikkia työntekijöitä ja työtapoja säännöllisesti?
- Millaisia koulutusmahdollisuuksia teillä on?

Johtaminen

- Miten tässä yrityksessä tehdään päätöksiä?
- Nettisivuillanne lukee että valvotte säännöllisesti työnne laatua, miten tämä laadunvalvonta toimii?
- Miten huomaatte ettette saavuta päämääriä ja tavoitteita?
- Mitä teette, jos huomaatte, että joitakin tärkeitä päämääriä ei saavuteta?
- Millä tavoin yrityksenne työntekijät saavat palautetta työstään?

Organisaatiossa viestiminen

- Onko käytössänne toimiva prosessi päätösten viestimiseen läpi yrityksen?
- Mitä viestintää puuttuu?
- Mitä informaatiota halutaan lisätä?
- Missä tapauksissa on huomattu että viestintää on liian vähän?
- Minkälaista viestintää pitäisi olla?
- Miten työmiehet saavat informaation toimistolla tapahtuvista asioista?
- Kuinka suuren osan työajastanne käytätte viestimiseen?
- Tuleeko nyt mieleen mitään mitä haluaisit kertoa tai kommentoida vielä tähän loppuun?